CARIERĂ
SUCCES
PERFORMANȚE

Negocierea este o adevărată artă. De succesul ei depi
reuşiţi să vindeţi sau să cumpăraţi avantajos, să primiţi o
salariu sau să încheiaţi afaceri profitabile. Cu ajutorul
Dawson, fondator al Power Negotiating Institute şi renum
în negociere şi persuasiune, veţi stăpîni cele mai eficiente
şi cele mai inteligente tactici pentru a obţine ceea ce doriţi.

**Cere mai mult decît te aştepţi să primeşti • Nu
niciodată prima ofertă • Retragerea ofertei • Ca
Diversiunea • Alegerea celei mai profitabile oferte
onarea dificultăţilor din timpul negocierii • Puterea
ţiei • Puterea recompensei • Negocierea de tip cîştig**

ISBN 978-973-46
9789734 60

Editura POLIROM
www.polirom.ro

CARIERĂ
SUCCES
PERFORMANȚE

Roger Dawson

SECRETELE NEGOCIERII

Arta de a cîştiga în orice situaţie

POLIROM

Această carte este dedicată:

Frumoasei mele soții Gisela, care a adus dragostea în viața mea.

Și tuturor celor care mi-au urmat seminarele, mi-au citit cărțile și mi-au ascultat casetele și care mi-au împărtășit experiențele lor în negociere.

Cuprins

Introducere. Ce este arta negocierii? 11

SECȚIUNEA ÎNTÎI

CUM SĂ JOCI JOCUL NEGOCIERII

Gambiturile de început ale negocierii

1. Cere mai mult decît te aștepți să primești 17
   Stabilirea plajei de negociere 22
2. Nu accepta niciodată prima ofertă 27
   Ceva nu e în regulă 30
3. Arată-te surprins de ofertă 33
4. Evitarea negocierii conflictuale 37
5. Cumpărătorul ezitant și vînzătorul ezitant 41
6. Tehnica „ai putea mai mult decît atît" 47

Gambiturile intermediare

7. Cum procedezi cînd ai de-a face cu o persoană care nu are autoritatea să decidă 55
   Oponentului tău îi place să recurgă la o autoritate superioară 56
   Gambiturile de contraatac pentru autoritatea superioară 60
8. Deprecierea serviciilor 68
9. Nu te oferi niciodată să împarți diferența 71
10. Gestionarea impasurilor 74
11. Gestionarea blocajelor 78

12. Gestionarea situațiilor fără ieșire 81
13. Întoarcerea serviciului 84

Gambiturile de sfîrșit

14. Omul bun/omul rău 91
Cîteva gambituri de contraatac pentru omul bun/omul rău 95
15. Tehnica piciorului în ușă 98
Atenție la cei care vor să te păcălească 102
Cum să previi acest gambit 103
Prevenirea folosirii acestui gambit după încheierea negocierilor 104
16. Reducerea treptată a concesiilor 106
17. Retragerea ofertei 110
18. Pregătirea terenului pentru un acord facil 114

Gambiturile de negociere neloiale

19. Capcana 119
20. Diversiunea 123
21. Alegerea celei mai profitabile oferte 126
Cumpărătorilor le place „alegerea celei mai profitabile oferte", dar vînzătorii o urăsc 127
22. Eroarea deliberată 129
23. „În mod automat" 131
24. Escaladarea 132
25. Plantarea informației 135

Principiile negocierii

26. Cum să-ți determini oponentul să-și declare primul intențiile 139
27. E un lucru înțelept să faci pe prostul 142
28. Nu-ți lăsa oponentul să scrie contractul 145
29. Citește de fiecare dată contractul 149
30. Reducerea la sume ridicol de mici 151
31. Oamenii cred în ceea ce e scris „negru pe alb" 153
32. Concentrarea asupra problemelor importante 155
33. Felicită-ți întotdeauna adversarul 158

SECȚIUNEA A DOUA

GESTIONAREA DIFICULTĂȚILOR DIN TIMPUL NEGOCIERII

34. Arta medierii 161
Importanța medierii 162
De ce este medierea eficientă ? 163
Este important ca mediatorul să fie perceput ca fiind neutru 164
Procesul de mediere 166
35. Arta arbitrajului 171
Organizarea arbitrajului 171
Neutralitatea arbitrilor 172
Audierea în procesul de arbitraj 174
Conduita arbitrului 174
Sentința 175
După sentință 177
36. Arta soluționării conflictelor 178

SECȚIUNEA A TREIA

PRESIUNEA ÎN NEGOCIERE

37. Presiunea timpului 191
Stabilește toate detaliile de la început 192
Oamenii devin mai flexibili sub presiunea timpului 193
Negocieri prelungite, oameni mai flexibili 196
Perioada de acceptare 198
38. Puterea informației 199
39. Trebuie să fii pregătit să renunți 213
Puterea de a renunța 215
Cum să folosești puterea de a renunța 215

40. Totul sau nimic 218
Cum să răspunzi la „totul sau nimic" 219
41. *Fait accompli* 221
42. Pisica moartă 223
43. Ultimatumurile 228

SECȚIUNEA A PATRA

NEGOCIEREA CU NON-AMERICANI

44. Cum negociază americanii 233
Arta americană de a face afaceri 233
Cum să faci afaceri cu non-americanii 236
45. Cum să faci afaceri cu americanii.
Ghid pentru non-americani 238
Americanii sînt foarte lapidari 238
Americanii răspund la întrebări printr-un singur cuvînt 239
Americanii sînt foarte patrioți 239
Sistemul de clasă american 240
Religia în America 242
Mentalitatea graniței 243
Pentru americani, timpul înseamnă bani 243
Statistici interesante despre America 244
Puterea opiniilor 245
Americanul prietenos 245
Cărțile de vizită 246
Bacșișurile 246
Diversitatea populației 246
Americanul încrezător în puterile sale 247
O concluzie despre americani 248
46. Caracteristici de negociere ale americanilor 249
47. Caracteristici de negociere ale non-americanilor 254
Englezii 254
Francezii 257
Germanii 258
Asiaticii 259
Coreenii 260
Chinezii 260
Japonezii 261
Rușii și ucrainenii 264
Orientul Mijlociu 265

SECȚIUNEA A CINCEA

SĂ CUNOAȘTEM JUCĂTORII

48. Trăsăturile negociatorului experimentat 269
Curajul de a cere mai multe informații 269
Răbdarea de a rezista mai mult decît oponentul 270
Curajul de a cere mai mult 270
Integritatea de a lupta pentru soluțiile de cîștig reciproc 271
Disponibilitatea de a fi un bun ascultător 271
49. Atitudinea unui negociator experimentat 273
Plăcerea ambiguității 273
Un spirit competitiv 273
Dacă ești puternic, nu e nevoie să fii și iubit 274
50. Crezurile unui negociator experimentat 275
Negocierea are întotdeauna două tăișuri 275
Negocierea se joacă pe baza unor reguli 276
„Nu" este doar o poziție inițială de negociere 277

SECȚIUNEA A ȘASEA

CUM SĂ FII MAI PUTERNIC DECÎT OPONENTUL

51. Puterea legitimă 281
Alte forme de putere legitimă 283
Puterea legitimă ca factor de intimidare 284
Unele titluri nu înseamnă nimic 285
52. Puterea recompensei 288
Puterea recompensei ca factor de intimidare 290
53. Puterea de constrîngere 292
54. Puterea respectului 297
Puterea respectului ca factor de intimidare 301
55. Puterea carismei 303
Puterea carismei ca factor de intimidare 305

56. Puterea expertizei 306
Puterea expertizei ca factor de intimidare 307
57. Puterea situației 308
58. Puterea informației 310
Puterea informației ca factor de intimidare 310
59. Combinațiile de puteri 312
60. Puterea nebuniei 316
61. Alte forme de putere 318
Puterea confuziei 319
Puterea competiției 320

SECȚIUNEA A ȘAPTEA
MOTIVAȚII ÎN NEGOCIERE

62. Motivația competitivității 325
63. Motivația soluționării 327
64. Motivația personală 329
65. Motivația organizațională 330
66. Motivația atitudinii 332
67. Negocierea de tip cîștig-cîștig 334
Prima regulă în negocierea de tip cîștig-cîștig 335
A doua regulă în negocierea de tip cîștig-cîștig 337
A treia regulă în negocierea de tip cîștig-cîștig 338
A patra regulă în negocierea de tip cîștig-cîștig 339

Postscriptum 341

Index 343

Introducere

Ce este arta negocierii?

Poate ați auzit că scopul unei negocieri este să creeze o situație de cîștig bilateral. Este o metodă creativă prin care atît tu, cît și omologul tău vă puteți ridica de la masa negocierilor simțind că ați cîștigat. Poate vi s-a demonstrat deja acest lucru prin exemplul celor doi oameni care au o singură portocală, dar o vor amîndoi.

Așa că discută o vreme și decid că modalitatea optimă este să taie portocala în două și fiecare să se mulțumească cu jumătate din cît are cu adevărat nevoie. Pentru a se asigura că totul este corect, ei decid ca unul să taie portocala, iar celălalt să aleagă. Totuși, în timp ce vorbesc despre nevoile lor elementare, descoperă că unul dintre ei vrea să facă suc din portocală, pe cînd celălalt are nevoie de coajă, deoarece vrea să facă o prăjitură. În mod miraculos, au descoperit o cale de cîștig pentru amîndoi.

Da, sigur! Se poate întîmpla așa ceva în lumea reală, dar nu atît de des încît să dea semnificație conceptului. Să recunoaștem că, atunci cînd participi la o negociere, este foarte posibil ca și cealaltă parte să vrea același lucru ca și tine. Nu va exista o soluție magică de cîștig pentru ambele părți. Dacă ceilalți cumpără ceva, vor cel mai mic preț, iar tu pe cel mai mare. Dacă vînd, vor cel mai mare preț, pe cînd tu îl vrei pe cel mai mic. Vor să îți ia banii din buzunar și să îi pună într-al lor.

Arta negocierii adoptă o altfel de atitudine. Te învață cum să cîștigi la masa negocierilor, dar îi lasă celeilalte persoane impresia că a cîștigat. Te voi învăța cum să faci asta în așa fel încît cealaltă persoană să simtă în permanență că a cîștigat. Nu se va trezi în dimineața următoare gîndind: „Acum știu ce mi-a făcut omul acela.

Stai numai să mă întîlnesc iar cu el". Nu! Se vor gîndi la cît de bine s-au simțit în timpul negocierii cu tine și cum abia așteaptă să te revadă.

Capacitatea de a-i face pe ceilalți să simtă că au cîștigat este atît de importantă, încît aș putea chiar să o dau ca definiție pentru arta negocierii. Două persoane ar putea intra într-o negociere în care circumstanțele să fie aceleași. Poate vînd sau cumpără imobiliare sau echipamente. Poate rezultatul ar fi același fără Arta Negocierii, dar ea aduce în plus celeilalte persoane sentimentul că a cîștigat. În cazul unui negociator slab, sentimentul este că a pierdut.

Dacă înveți și aplici secretele Artei Negocierii care îți vor fi arătate în această carte, nu vei mai simți niciodată că ai pierdut în fața celeilalte persoane. Te vei ridica mereu de la masa negocierilor știind că ai cîștigat și vei fi conștient că ți-ai consolidat relația cu cealaltă persoană.

Dacă ai comentarii, sugestii, întîmplări de povestit, reclamații de făcut sau pur și simplu întrebări, scrie autorului la adresa RogDawson@aol.com. „Secrets of Power Negotiating®", „Power Negotiating®" și „Power Negotiator®" sînt mărci înregistrate ale Power Negotiating Institute și Roger Dawson Productions.

Secțiunea întîi

Cum să joci jocul negocierii

Jocul negocierii se joacă după un set de reguli, la fel ca șahul. Marea diferență dintre cele două este că, la negociere, cealaltă persoană nu trebuie să cunoască neapărat regulile. Răspunsurile sale vor fi previzibile, în funcție de mișcările tale. Și asta nu din cauza magiei metafizice, ci pentru că mii de studenți de-ai mei mi-au povestit de-a lungul timpului despre experiențele lor de negociatori și, datorită acestui feedback, știm cum va reacționa cealaltă persoană la orice mișcare ce ține de Arta Negocierii. Bineînțeles că nu de fiecare dată, dar probabilitatea este atît de mare, încît acum negocierea este mai mult o știință decît o artă.

Dacă joci șah, știi că mișcările strategice poartă numele de gambituri. Cînd vorbesc despre un gambit în negociere, mă refer la o mișcare strategică ce implică un oarecare risc. Te voi învăța cum să selectezi gambitul adecvat. Talentul tău de a

alege gambitul potrivit şi de a-l folosi la momentul oportun va face ca riscul să fie minim. Gambiturile de început orientează jocul în direcţia ta, cele intermediare îţi păstrează avantajul. Vei folosi gambiturile de sfîrşit cînd eşti gata de şah-mat sau, în limbajul vînzărilor, cînd eşti gata să închei afacerea.

În prima parte a acestei cărţi te voi învăţa gambiturile Artei Negocierii. Vei afla gambiturile de început, ceea ce trebuie să faci în faza iniţială a contactului cu cealaltă persoană pentru a te asigura că stabileşti premisele unei negocieri de succes. Pe măsură ce negocierea avansează, vei descoperi că fiecare pas depinde de atmosfera creată în prima etapă. Trebuie să stabileşti cererile şi atitudinea cu ajutorul unui plan bine pus la punct, care să cuprindă toate elementele negocierii. Gambiturile de început te vor face să cîştigi sau să pierzi jocul. În utilizarea lor trebuie să te bazezi pe o evaluare atentă a celeilalte persoane, a pieţei şi a companiei concurente.

Apoi te voi învăţa gambiturile intermediare, ce continuă jocul în favoarea ta. Pe parcursul acestei etape, apar diferite obstacole. Mişcările făcute de fiecare parte creează un curent care circulă printre participanţi şi îi împinge în diferite direcţii. Vei învăţa cum să răspunzi acestor presiuni şi cum să stăpîneşti jocul în continuare.

La final, te voi învăţa gambiturile neloiale, principiile negocierii şi gambiturile de sfîrşit, care închid negocierea cu atingerea scopului dorit şi cu sentimentul celeilalte persoane că a cîştigat. Ultimele clipe pot conta foarte mult. La fel ca într-o cursă de cai, există un singur lucru care contează în concurs: linia de sosire. Ca negociator, vei învăţa cum să controlezi cu fineţe procesul pentru a-l aduce unde vrei. Aşadar, să învăţăm gambiturile artei negocierii.

Gambiturile de început ale negocierii

1 Cere mai mult decît te aştepţi să primeşti

Una dintre regulile de bază ale Artei Negocierii este să ceri mai mult decît te aştepţi să primeşti. Henry Kissinger chiar a spus că „eficienţa de la masa negocierilor depinde de gradul de supralicitare a cererilor". Iată cîteva motive pentru care ar trebui să acţionaţi în acest fel:

- De ce ai cere la magazin o reducere mai mare decît cea pe care crezi că ai şanse să o obţii?
- De ce i-ai cere şefului tău o funcţie de conducere, cînd te consideri norocos dacă primeşti măcar un birou al tău?
- Dacă aplici pentru o slujbă, de ce ai cere mai mulţi bani şi beneficii decît crezi că ai primi?
- Dacă nu eşti mulţumit de o masă la restaurant, de ce i-ai cere ospătarului-şef anularea întregii note de plată, chiar dacă ştii că vor scădea doar felul de mîncare ce ţi-a displăcut?

Dacă te-ai mai gîndit la asta, ai găsit probabil cîteva motive pentru care ai cere mai mult decît ceea ce te aştepţi să primeşti. Răspunsul cel mai evident este că acest fapt îţi oferă spaţiu de negociere. Dacă vinzi, poţi întotdeauna lăsa din preţ, dar niciodată nu-l poţi urca. Dacă cumperi, poţi întotdeauna urca preţul, dar niciodată nu-l poţi coborî. (În capitolul 14 îţi voi arăta cum să ceri mai mult. Unele lucruri sînt mai uşor de obţinut la sfîrşitul negocierii decît la început.) Lucrul pe care ar trebui să-l ceri este poziţia maximă plauzibilă (PMP). Este nivelul maxim pe care îl poţi cere pentru ca oponentului tău să îi pară totuşi o poziţie plauzibilă.

Cu cît ştii mai puţine despre partea adversă, cu atît poziţia ta iniţială ar trebui să fie mai exigentă, din două motive:

1. Te-ai putea înşela în presupunerile tale. Dacă nu cunoşti bine persoana şi nevoile sale, aceasta ar putea fi dispusă să plătească mai mult decît crezi. Dacă vinde, e posibil să scadă din preţ mai mult decît te-ai aştepta.
2. Dacă e o relaţie nouă, vei părea mai cooperant dacă eşti dispus să faci concesii. Cu cît cunoşti persoana şi nevoile sale mai bine, cu atît îţi poţi modifica poziţia mai mult. Dacă cealaltă parte nu te cunoaşte, cererile sale iniţiale pot fi excesive.

Dacă ceri mai mult decît poziţia ta maximă plauzibilă, e bine să arăţi şi un pic de flexibilitate. Dacă poziţia ta iniţială i se pare celeilalte persoane ca fiind exagerată, iar atitudinea ta este „totul sau nimic", e posibil ca negocierea nici măcar să nu înceapă. Răspunsul ar putea fi: „Atunci nu avem ce discuta". Cînd arăţi flexibilitate, poţi avea surpriza începerii negocierii de pe o poziţie superioară.

Dacă achiziţionezi proprietăţi imobiliare direct de la vînzător, ai putea spune: „Îmi dau seama că ceri 200 000 de dolari pe această proprietate şi că, bazîndu-te pe tot ce ştii, ţi se pare un preţ corect. Aşa că poate ştii ceva ce eu nu ştiu, dar, după toate cercetările mele, eu zic că ar trebui să vorbim despre o sumă mai apropiată de 160 000 de dolari". În acest caz, vînzătorul ar putea să gîndească: „E ridicol, n-o să vînd niciodată la preţul ăsta, dar pare sincer, aşa că ce am de pierdut dacă negociez cu el, doar să văd cît de mult îl pot face să dea?".

Dacă eşti agent de vînzări, îi poţi spune cumpărătorului: „Am putea modifica această poziţie după ce vă vom cunoaşte necesităţile mai în detaliu, dar, bazîndu-ne pe ceea ce ştim pînă acum despre cantităţile pe care le veţi comanda, calitatea pachetelor şi termenele de livrare, cel mai bun preţ ar fi undeva la 2,25 dolari bucata". Prin urmare, cealaltă persoană ar gîndi: „Este prea mult, dar oferta pare maleabilă, aşa că voi investi puţin timp în această negociere; să vedem pînă unde reuşesc să-l fac să scadă din preţ".

În cazul în care nu eşti deja un negociator experimentat, iată o problemă care se poate ivi în acest context. PMP este poate mai

mare decît crezi. Tuturor ne este teamă de ridicol (un subiect despre care voi vorbi mai tîrziu, în capitolul despre „Arta Constrîngerii"). De aceea, nu sîntem prea dornici să adoptăm o poziţie care ar putea stîrni rîsul unei alte persoane sau ar putea să ne reducă la tăcere. Din cauza acestei timidităţi, vei simţi probabil nevoia să îţi modifici poziţia pînă în punctul în care să ceri mai puţin decît suma maximă plauzibilă pentru cealaltă persoană.

Un alt motiv pentru care să ceri mai mult decît suma la care te aştepţi în realitate ar fi evident dacă ai gîndi pozitiv: chiar ar putea să îţi meargă. Nu ştii cum se aliniază planetele în ziua respectivă. Poate că îngerul tău păzitor se sprijină pe un nor uitîndu-se în jos la tine şi gîndind: „O! Ce persoană drăguţă. Munceşte din greu de atîta vreme, hai să o lăsăm să se mai odihnească". Aşa că s-ar putea să obţii ce vrei şi cel mai uşor mod de a afla este să ceri.

În plus, dacă ceri mai mult decît te aştepţi să primeşti, creşte valoarea percepută a ceea ce oferi. Dacă aplici pentru o slujbă şi ceri mai mulţi bani decît te aştepţi să obţii, îi induci directorului de personal ideea că valorezi atît cît ceri. Dacă vinzi o maşină şi ceri mai mult decît crezi că vei primi, asta îl face pe cumpărător să creadă că maşina valorează mai mult.

Un alt avantaj al acestei tehnici este că previne un impas în negociere. Să ne gîndim la războiul din Golf. Ce îi ceream noi lui Saddam Hussein? (Poate că *a cere* nu este chiar cel mai potrivit cuvînt.) Preşedintele Bush, în discursul anual despre Starea Naţiunii, a ţinut o cuvîntare frumoasă, scrisă probabil de Peggy Noonan, în care descria poziţia noastră de început în cadrul negocierilor. A spus: „Nu mă laud, nu joc la cacealma şi nu vreau să fiu dur. Acest om trebuie să facă trei lucruri. Trebuie să plece din Kuwait. Trebuie să restaureze guvernul de drept al Kuwaitului (să nu faceţi aşa cum au făcut sovieticii în Afganistan, cînd au instaurat un guvern-marionetă) şi trebuie să repare răul produs".

Aceasta este o poziţie de început foarte clară şi la obiect. Problema a fost că, în acelaşi timp, era şi esenţialul. Era un minimum pe care îl puteam accepta. Nu e de mirare că s-a ajuns la un impas. Şi asta din cauză că nu i-am dat lui Saddam Hussein sentimentul că a cîştigat. Dacă i-am fi spus: „Bine. Vrem ca tu şi acoliţii tăi să fiţi exilaţi. Vrem un guvern neutru la Bagdad, care să nu fie format din arabi. Vrem ca

Națiunile Unite să supravegheze dezarmarea. În plus, vrem să pleci din Kuwait, vrem restaurarea guvernului de drept și repararea stricăciunilor făcute", atunci poate am fi obținut ce voiam și l-am fi lăsat și pe Saddam să creadă că a cîștigat.

Știu la ce te gîndești. Îți spui: „Roger, Saddam Hussein nu a fost pe lista mea de cadouri de Crăciun anul trecut. Nu e tipul de om pe care aș vrea să-l las să creadă că a cîștigat". Sînt de acord. Totuși astfel se creează o problemă în negociere. Se ajunge într-o situație fără ieșire.

Cîteodată vrei să creezi o situație fără ieșire

Din experiența războiului din Golf putem trage două concluzii. Prima e că negociatorii Departamentului de Stat sînt niște incapabili. A doua posibilitate ar fi că era o situație în care se dorea ajungerea într-o situație fără ieșire, pentru că servea unui scop. Nu aveam deloc intenția să ne mulțumim cu cele trei lucruri cerute de Bush în discursul său. Generalul Schwarzkopf a spus, în biografia sa (*It Doesn't Take a Hero*): „Din prima clipă cînd am ajuns acolo, am înțeles că orice, în afară de o victorie militară, însemna o înfrîngere pentru Statele Unite". Nu i se putea permite lui Saddam Hussein să treacă 600 000 de soldați peste graniță, lăsîndu-ne să ne întrebăm cînd o va face din nou. Aveam nevoie de un motiv să intervenim și să ne ocupăm de această problemă pe cale armată.

În cazul războiului din Golf, scopul nostru a fost să creăm o situație fără ieșire. Ceea ce mă îngrijorează este că, în momentul unei negocieri, creăm situații fără ieșire în mod involuntar, și asta pentru că nu avem curajul să cerem mai mult decît ne așteptăm să primim. Un ultim motiv pentru care negociatorii sînt de părere că trebuie să ceri mai mult decît crezi că vei primi este crearea unei atmosfere în care oponentul tău să se simtă cîștigător.

Dacă intri în joc de la început cu cea mai bună ofertă pe care o ai, nu mai poți negocia cu cealaltă parte și nu mai poți să-i oferi sentimentul că a cîștigat. Doar negociatorii fără experiență vor să înceapă cu cea mai bună ofertă. În felul acesta gîndesc cei care aplică pentru o slujbă: „Este un loc de muncă foarte dorit și, dacă cer prea mulți bani, nici măcar nu mă vor lua în considerare".

O persoană care vinde o casă sau o mașină se gîndește: „Dacă cer prea mult, îmi vor rîde în față". În acest mod vorbește un agent de vînzări cu șeful său: „Astăzi voi înainta și propunerea mea. Știu că va fi competiție, pentru că există oferte din tot orașul. Lasă-mă să mai scad prețul sau nu vom avea nici o șansă de a obține comanda". Negociatorii cunosc valoarea conceptului de a cere mai mult decît te aștepți să primești.

Să recapitulăm motivele pentru care trebuie să procedezi astfel:

1. Ai putea să primești ce ai cerut.
2. Îți lasă spațiu de negociere.
3. Crește valoarea percepută a ceea ce oferi.
4. Previne situațiile fără ieșire în negociere.
5. Creează un climat în care oponentul tău are impresia că a cîștigat.

În negocierile foarte mediatizate, cum ar fi cele ale fotbaliștilor sau ale piloților de avioane, cererile inițiale sînt fabuloase. Îmi aduc aminte că am participat la o negociere de sindicat în care cererile inițiale erau incredibil de exagerate. Cererea sindicatului era de triplare a salariilor angajaților. Pasul de început al companiei a fost crearea unui sindicat voluntar care să distrugă o licitație deschisă – cu alte cuvinte, puterea sindicatului din respectiva locație.

Cînd rebelii sudanezi au luat ostateci trei angajați de la Crucea Roșie, au cerut 100 de milioane de dolari în schimbul eliberării lor. Din fericire, nimeni nu i-a luat în serios, astfel încât au scăzut suma la 2,5 milioane. Congresmanul Bill Richardson, care avea să devină mai tîrziu ambasadorul nostru la ONU, i-a ignorat pe rebelii care îi fluturau armele în față. În cele din urmă, el a asigurat eliberarea ostaticilor în schimbul a cinci tone de orez, patru mașini de teren vechi și cîteva radiouri de la Crucea Roșie.

Îmi amintesc că eram în Beijing, atunci cînd chinezii au început să accepte vizitatori. Voiam să merg cu ricșa-bicicletă la hotelul meu, care se afla în apropiere. Cînd șoferii și-au dat seama că sînt american, au fost foarte încîntați. S-au adunat cu toții și, uitînd aparent de prezența mea, îl sfătuiau pe norocosul ricșar cum

să negocieze cu mine. Unul dintre ei i-a spus să îmi ceară 10 dolari, altul 20 și, pînă la urmă, s-au decis că 50 de dolari ar fi un bun început pentru negociere. Într-un final, i-am dat un dolar (mai mult decît cîștiga într-o zi) și a fost foarte mulțumit.

Negociatorii experimentați știu că cererile inițiale în acest tip de negociere sînt mereu exagerate, de aceea nu se simt deranjați. Sînt conștienți că, pe măsură ce negocierea progresează, vor găsi o soluție de mijloc care să fie acceptată de ambele părți. Apoi amîndouă părțile pot organiza o conferință de presă în care să anunțe că au cîștigat negocierile.

Cum cer avocații mai mult

Un prieten de-al meu, John Broadfoot, avocat din Amarillo, Texas, a testat această teorie pentru mine. El îl reprezenta pe cumpărătorul unei proprietăți imobiliare și, chiar dacă obținuse o înțelegere bună, s-a gîndit: „Hai să văd dacă regula lui Roger de «a cere mai mult decît te aștepți să obții» funcționează". Astfel, a alcătuit 23 de paragrafe de cereri pe care să le prezinte vînzătorului. Unele dintre ele erau ridicole, de aceea era sigur că cel puțin jumătate vor fi eliminate imediat. Spre marea sa surprindere, proprietarul a avut obiecții serioase doar în privința unei propoziții dintr-un paragraf. Dar nici măcar atunci, așa cum l-am învățat, John nu a renunțat imediat. A cedat abia după cîteva zile fără nici o tragere de inimă. Chiar dacă John a renunțat doar la o propoziție din cele 23 de paragrafe, vînzătorul a rămas cu impresia că el a cîștigat negocierea.

Stabilirea plajei de negociere

Întrebarea următoare trebuie să fie aceasta: dacă ceri mai mult decît te aștepți să primești, atunci cu cît mai mult decît crezi că vei primi ar trebui să ceri? Răspunsul constă în stabilirea plajei de negociere sau a încadrării obiectivelor, adică răspunsul la propunerea inițială a oponentului trebuie să fie situat de partea cealaltă a valorii obiectivului, la distanță egală față de valoarea propusă.

Iată cîteva exemple:

1. Vînzătorul de mașini cere 15 000 de dolari pe mașină. Vrei să o cumperi cu 13 000. Oferta de deschidere trebuie să fie de 11 000.
2. Una dintre angajatele tale întreabă dacă poate cheltui 400 de dolari pe un birou nou. Ești de părere că 325 de dolari ar fi o sumă rezonabilă. Ar trebui să îi spui că nu trebuie să depășească 250 de dolari.
3. Ești agent de vînzări, iar cumpărătorul oferă 1,60 dolari pe produs. Și 1,70 ar fi bun. Principiul plajei de negociere spune că trebuie să începi de la 1,80, iar dacă ajungi undeva la mijloc e bine, tot ți-ai îndeplinit obiectivele.

Bineînțeles că nu se întîmplă mereu să ajungi la o soluție de mijloc, dar se poate conta pe ea atunci cînd nu ai pe ce să-ți bazezi poziția de deschidere. Presupune că vei ajunge la un compromis, între cele două poziții de negociere inițiale. Dacă ești atent la astfel de situații, sînt sigur că vei fi uimit de frecvența cu care se întîmplă.

Lucruri mărunte. Fiul tău vine să-ți spună că are nevoie de 20 de dolari pentru excursia la pescuit în care se duce în weekend. Îi spui: „Nici vorbă. N-o să-ți dau 20 de dolari. Tu îți dai seama că la vîrsta ta primeam 50 de cenți alocație pe săptămînă și trebuia să muncesc pentru ei? Îți dau 10 dolari, nu mai mult".

Fiul spune: „Tată, nu mă descurc cu 10".

Acum ai stabilit plaja de negociere. El cere 20, iar tu ești dispus să-i dai 10. Urmărește situațiile să vezi cît de des reușești să obții 15. În cultura noastră, este corect să împarți diferența în două.

Stabilirea plajei într-o negociere internațională

Lucruri importante. În 1982, negociam cu guvernul mexican rambursarea unui împrumut internațional uriaș. Mai aveau nevoie de 82 de miliarde de dolari. Negociatorul lor principal era ministrul de finanțe Jesus Herzog, iar noi eram reprezentați de ministrul de finanțe, Ronald Reagan, și președintele Rezervelor Federale ale Statului, Paul Volcker. Printr-o soluție creativă, am cerut Mexicului să contribuie cu cantități foarte mari de petrol la rezerva noastră stategică, lucru cu care Herzog a fost de acord. Totuși tot nu s-a ajuns la un consens. Le-am propus mexicanilor să plătească

100 de milioane taxă de negociere, o modalitate acceptabilă din punct de vedere politic pentru a ne plăti dobîndă sporită. Cînd președintele Lopez Portillo a auzit ce le ceream, a făcut o criză de nervi. Răspunsul său a fost de genul: „Spune-i lui Ronald Reagan să-și ia gîndul. Nu plătim Statelor Unite taxă de negociere. Nici un peso". Deci plaja de negociere a fost stabilită. Noi am cerut 100 de milioane de dolari. Ei nu au oferit nimic. Ghiciți cît ne-au plătit? Exact. 50 de milioane de dolari.

Atît în cazul lucrurilor mărunte, cît și al celor importante, tot ajungi să împarți diferența în două. Cu ajutorul plajei de negociere, cei experimentați se asigură că obțin ce își doresc. Dacă aplici acest principiu, reușești să îți faci adversarul să își declare primul obiectivele. Dacă cealaltă persoană te determină să îți dezvălui primul poziția, atunci poate stabili limitele negocierii, astfel încît, dacă ajungi să împarți tu diferența, așa cum se întîmplă de obicei, obține ceea ce își dorește. Acesta este un principiu de bază al negocierii, la care voi reveni mai tîrziu. Trebuie să îți convingi oponentul să își declare primul poziția. Se poate să nu fie atît de rău pe cît te aștepți și este singura cale de a-ți încadra obiectivele.

Dimpotrivă, nu te lăsa păcălit să-ți declari primul poziția. Dacă status-quo-ul îți convine și nu ești presat să faci o mișcare, fii îndeajuns de curajos încît să-i spui celeilalte persoane: „Tu m-ai abordat primul. Mie îmi convine situația. Dacă vrei să faci ceva, va trebui să vii cu o propunere".

Un alt beneficiu al stabilirii obiectivelor este posibilitatea de a aproxima concesiile pe care le poți face pe măsură ce negocierea progresează. Să vedem cum ar funcționa cele trei situații descrise mai sus. Vînzătorul cere 15 000 de dolari pe mașină. Vrei să o cumperi cu 13 000 și ai făcut oferta de deschidere de 11 000. Dacă vînzătorul coboară prețul la 14 500, poți urca la 11 500 și tot ai avea o plajă de negociere deschisă. Dacă următoarea mișcare a vînzătorului este 14 200, poți să mai schimbi poziția cu 300 de dolari și să urci la 11 800 de dolari.

Una dintre angajatele tale te întreabă dacă poate cheltui 400 de dolari pe un birou nou. Ești de părere că 325 de dolari ar fi o sumă rezonabilă, dar sugerezi 250. Dacă angajata spune că ar putea obține un birou bun cu 350, atunci îi spui că ai putea rupe 300 de dolari din buget. Deoarece v-ați schimbat pozițiile cu cîte 50 de dolari,

rămîi tot la mijloc. Îți amintești de cumpărătorul care oferea 1,60 de dolari. I-ai spus că firma ar pierde bani dacă ar vinde cu mai puțin de 1,80. Scopul este de a obține 1,70. Cumpărătorul urcă la 1,63, așa că poți coborî la 1,77 și tot te-ai afla la mijlocul celor două oferte care se află pe masa negocierilor. Astfel, poți continua în acest sens spre ținta propusă și, dacă cealaltă persoană se oferă să împartă diferența, îți vei atinge scopul.

Totuși această metodă implică și anumite riscuri. Nu trebuie să devii atît de previzibil în răspunsuri încît omologul tău să își dea seama care sînt concesiile pe care ești dispus să le faci. Pentru a mă face înțeles, am ilustrat, acest lucru prin concesii matematice, dar trebuie să variezi mișcările, astfel încît motivul ce stă în spatele unei anumite mutări să nu poată fi intuit cu ușurință. În capitolul 16 voi detalia modelele de concesii.

O fabulă despre a cere mai mult

Au fost odată doi bătrîni care trăiau într-o colibă de stuf dărăpănată, pe o insulă îndepărtată din Pacific. Într-o zi, un uragan le-a distrus casa. Din cauză că erau mult prea bătrîni și săraci pentru a o reconstrui, cei doi s-au mutat cu fiica și ginerele lor. Acest aranjament a stîrnit o situație neplăcută în familie, deoarece coliba fiicei nu era îndeajuns de mare nici măcar pentru ea, soțul ei și cei patru copii, darămite și pentru socri.

Fiica s-a dus la înțeleptul satului, i-a explicat problema și l-a întrebat: „Ce să facem?".

Înțeleptul a tras încet din pipă și a spus: „Aveți găini, nu-i așa?".

„Da", a răspuns ea. „Avem zece găini."

„Atunci adu-le în colibă."

Fiicei i s-a părut absurd, dar a urmat sfatul înțeleptului. Această mișcare a înrăutățit situația și totul a devenit în curînd de nesuportat, cu pene și cuvinte ostile zburînd prin colibă. Fiica s-a întors la înțelept, cerîndu-i din nou sfatul.

„Aveți porci, nu-i așa?"

„Da, avem trei porci."

„Atunci trebuie să îi aduci și pe ei în colibă."

Părea un sfat ridicol, dar să te îndoiești de înțelept era de neconceput, așa că a adus porcii în colibă. Acum traiul era cu adevărat imposibil, cu opt oameni, zece găini și trei porci care

împărțeau o colibă mică și gălăgioasă. Soțul se plîngea că nu mai aude la radio din cauza gălăgiei.
În ziua următoare, fiica, temîndu-se pentru sănătatea mintală a familiei sale, îl abordă pe înțelept cu o ultimă rugăminte. „Te rog", i se plînse ea, „nu putem trăi astfel. Spune-mi ce să fac și voi face, dar, te rog, ajută-ne."
De data aceasta, sfatul înțeleptului a nedumerit-o, însă era ușor de urmat. „Scoate găinile și porcii din colibă." Repede, ea a evacuat toate animalele, și întreaga familie a trăit fericită la un loc pentru tot restul vieții. Morala este că orice înțelegere arată mai bine după ce ai renunțat la o parte dintre probleme.

Cere mai mult decît te aștepți să primești. Este un principiu atît de evident pe care te poți baza într-o negociere și care a fost demonstrat în mii de ateliere de lucru și în zeci de mii de situații reale. Cu cît ceri mai mult, cu atît vei primi mai mult.

Concepte-cheie

Cere mai mult decît te aștepți din cinci motive:
1. Ai putea să primești ce ai cerut.
2. Îți lasă spațiu de negociere.
3. Crește valoarea percepută a ceea ce oferi.
4. Previne impasurile în negociere.
5. Creează un climat prietenos, în care celălalt are impresia că a cîștigat.

Obiectivul tău este de a avansa poziția ta maximă plauzibilă. Dacă propunerea inițială este extremă, dă dovadă de flexibilitate. Astfel, se încurajează negocierea. Cu cît știi mai puțin despre omologul tău, cu atît ar trebui să ceri mai mult. Este mult mai probabil ca un străin să te surprindă și vei putea întîmpina bunăvoință, dacă faci concesii mari. Trebuie să stabilești obiectivele de negociere pentru a putea obține în final ce vrei, în cazul împărțirii diferenței. Poți face acest lucru doar dacă reușești să îți determini omologul să își declare primul poziția. Continuă astfel, prin concesii, pînă obții ce îți dorești.

2 Nu accepta niciodată prima ofertă

Motivul pentru care nu trebuie să accepți niciodată prima ofertă (sau contraofertă) este faptul că declanșează automat două gînduri din partea omologului tău. Să spunem că vrei să cumperi o a doua mașină. Vecinii au una de vînzare și cer 10 000 de dolari pe ea. Este un preț foarte bun pentru mașina care ți se potrivește de minune și arzi de nerăbdare să te duci să o cumperi înainte de a o face altcineva. Pe drum, începi să te gîndești că ar fi o greșeală să le dai cît cer, așa că te decizi să faci o ofertă foarte mică, de 8 000 de dolari, doar ca să le vezi reacția. Te duci la ei, vezi mașina, faci un mic test și le spui proprietarilor: „Nu e chiar ceea ce căutam, dar vă dau 8 000".

Te aștepti să explodeze de furie la o ofertă așa de mică, dar vecinul se întoarce spre soția sa și o întreabă: „Ce părere ai, dragă?".

Soția îi răspunde: „E bine. Să scăpăm de ea".

Oare această reacție te face să sari în sus de bucurie? Oare te face să gîndești: „Nu-mi vine să cred ce afacere am făcut. Nici că se putea mai bine"?

Nu cred. Probabil îți spui: „Puteam să obțin un preț mai mic. Ceva e în neregulă". Să analizăm acum un exemplu mai complicat, dintr-o perspectivă opusă. Să spunem că reprezinți un producător de motoare de avioane și trebuie să te întîlnești cu reprezentantul unui fabricant de rulmenți, o componentă vitală pentru tine.

Furnizorul tău obișnuit te-a lăsat baltă și trebuie să faci niște achiziții urgente de la această companie nouă, care îți poate aduce în 30 de zile piesele de care ai nevoie pentru a preveni blocarea liniei tale de producție. Dacă nu poți furniza motoarele la timp, contractul cu producătorul de avioane, care îți aduce 85% din profit, va fi anulat.

În aceste condiții, prețul rulmenților de care ai nevoie nu este prioritar. Totuși, în timp ce secretara anunță sosirea reprezentantului, te gîndești: „Voi fi un bun negociator. Îi voi face o ofertă foarte mică, doar pentru a-i vedea reacția".

Reprezentantul își prezintă oferta și te asigură că se poate încadra în termenul impus de tine. Îți propune 250 de dolari pentru un rulment. Ești surprins, pentru că tu plăteai 275 de dolari. Îți stăpînești uimirea și îi răspunzi: „Eu plăteam doar 175" (în afaceri, aceasta este o minciună și se practică frecvent), la care reprezentantul replică: „Bine. Ne putem înțelege".

În acest moment, cu siguranță ai două reacții: 1. „Puteam să obțin un preț mai mic" și 2. „Ceva nu este în regulă". Pe parcursul a mii de seminare, am prezentat această situație audienței și nu îmi aduc aminte să fi auzit alte răspunsuri decît acestea. Uneori, oamenii le inversează, dar, de obicei, răspunsul este automat: „Aș fi putut să mă descurc mai bine" și „Ceva este în neregulă". Să analizăm separat aceste două răspunsuri.

Prima reacție: „Aș fi putut obține un preț mai mic". Este interesant de observat că această reacție nu are nimic de-a face cu prețul. Are legătură doar cu reacția persoanei la propunerea ta. Oare dacă ai fi oferit 7 000 de dolari pentru mașină sau 6 000, ei ar fi acceptat imediat? Tot ai fi simțit că puteai obține un preț mai bun? Dacă reprezentantul producătorului de rulmenți ar fi fost de acord cu 150 sau 125 de dolari? Nu ai fi crezut în continuare că poți obține mai puțin?

„Aș fi putut obține un preț mai bun" în domeniul imobiliar

Acum mai mulți ani am cumpărat 40 de hectare de pămînt în Eatonville, Washington, un orășel frumos, la vest de muntele Rainier. Vînzătorul cerea 185 000 de dolari pentru pămînt. Am analizat proprietatea și am ajuns la concluzia că, dacă aș putea-o cumpăra cu 150 000 de dolari, ar fi o afacere foarte bună. Mi-am încadrat prețul și i-am cerut agentului imobiliar să prezinte proprietarului o ofertă de 115 050 de dolari. (Numerele exacte oferă credibilitate, de aceea e mult mai probabil să obții acceptul în acest fel, decît dacă ai contracara. Mai multe despre această metodă în cele ce urmează.)

M-am întors acasă în La Habra Heights, California, lăsîndu-l pe agent să prezinte oferta vînzătorului. Sincer, mi-am zis că aș fi norocos dacă s-ar întoarce cu o contraofertă la o propunere atît de mică. Spre surprinderea mea, am primit oferta înapoi prin poștă cîteva zile mai tîrziu, acceptată la prețul și în termenii pe care îi propusesem eu. Sînt convins că am făcut o afacere excelentă. Într-un an, am vîndut 24 de hectare la un preț mai mare decît cel pe care l-am plătit pentru întreaga proprietate. Mai tîrziu, am vîndut încă 8 hectare cu același profit. Cînd oferta mi-a fost acceptată, ar fi trebuit să mă gîndesc: „Minunat. E un preț foarte bun". Așa ar fi trebuit să gîndesc, dar nu a fost întocmai. În mintea mea îmi spuneam: „Aș fi putut obține un preț mai mic".

A doua reacție: „Ceva nu e în regulă". După ce am primit oferta acceptată, a doua reacție a fost: „Ceva nu este în ordine. Voi analiza mai cu atenție raportul preliminar. Cred că se întîmplă ceva ce nu înțeleg, de vreme ce ei sînt dispuși să accepte o astfel de ofertă".

Al doilea gînd care îți trece prin minte atunci cînd vînzătorul de mașini îți acceptă oferta din prima este că ceva e putred la mijloc. Următoarea reacție a cumpărătorului de rulmenți a fost: „Ceva nu e bine. Poate s-a schimbat piața de cînd nu am mai negociat un contract pentru rulmenți. În loc să avansăm cu semnarea contractului, mai bine îi spun reprezentantului că trebuie să mă consult și cu comitetul director și cu alți furnizori".

Oricine va reacționa astfel dacă accepți oferta din prima. Să spunem că fiul tău spune: „Pot să iau și eu mașina în seara asta?"; iar tu îi răspunzi: „Sigur, fiule. Ia-o. Distracție plăcută". Oare nu s-ar gîndi imediat: „Aș fi putut să obțin mai mult. Aș fi scos și 10 dolari pentru film"? Sau: „Ce se întîmplă? De ce vor să plec de acasă? Ce se întîmplă și eu nu înțeleg?".

Iată un principiu de negociere foarte ușor de înțeles, dar greu de amintit cînd ești în toiul negocierilor. S-ar putea să îți fi format o așteptare referitoare la modul în care va reacționa oponentul tău, ceea ce este un lucru foarte primejdios. Napoleon Bonaparte a spus la un moment dat: „Păcatul capital al unui comandant este să își formeze o anumită părere despre cum ar putea reacționa dușmanul într-o situație dată, iar în realitate el să se comporte total diferit".

Astfel, aştepţi să contracareze cu o ofertă ridicol de mică şi, spre surprinderea ta, oferta celeilalte persoane este mult mai rezonabilă decît ai fi crezut.

De exemplu, ţi-ai luat în sfîrşit inima în dinţi să îi ceri şefului o mărire de salariu cu 15%, chiar dacă nu te aştepţi să primeşti nici măcar 10%. Spre marea ta uimire, el îţi spune că rezultatele tale sînt foarte bune şi că este încîntat să îţi ofere mărirea pe care ţi-o doreşti. Te vei gîndi oare: „Ce şef bun şi ce companie generoasă"? Nu cred. Probabil că ţi-ai dori să fi cerut 25%, şi nu doar 15%.

Copilul tău îţi cere 100 de dolari pentru o excursie la munte. Îi răspunzi: „În nici un caz. Îţi dau doar 50". În realitate, tu ai stabilit plaja de negociere (vezi capitolul 1) şi te aştepţi să vă înţelegeţi la 75 de dolari. Spre surprinderea ta, fiul îţi spune: „Cam puţin, dar fie. O să mă descurc cu 50 de dolari". Crezi că te vei bucura că i-ai dat doar 50? Nu cred. Probabil te vei întreba care ar fi fost suma minimă pe care ar fi acceptat-o.

Vinzi un imobil, pe care ceri 100 000 de dolari. Cumpărătorul oferă 80 000, iar tu contrezi cu 90 000. Te gîndeşti că veţi ajunge la 85 000, dar, spre mirarea ta, cumpărătorul acceptă contraoferta. Nu-i aşa că te gîndeşti că, dacă a acceptat aşa uşor să plătească 90 000, ai fi putut obţine mai mult?

În concluzie, negociatorii experimentaţi sînt foarte atenţi să nu cadă în capcana de a accepta prima ofertă, pentru că astfel se declanşează automat următorul gînd: „Puteam să obţin un preţ mai bun, iar data viitoare o voi face". O persoană experimentată nu va recunoaşte niciodată că a pierdut, dar va gîndi: „Data viitoare cînd voi negocia voi fi mai dur. Nu voi ceda deloc".

Ceva nu e în regulă

Să refuzi prima ofertă poate fi dificil, mai ales dacă încercai să dai de persoana respectivă de cîteva luni şi, cînd erai pe punctul de a renunţa, apare cu o propunere. Te tentează să accepţi orice. În acel moment, trebuie să fii un negociator bun; aminteşte-ţi să nu cazi în capcana de a accepta din prima.

În urmă cu mulţi ani, eram preşedintele unei companii imobiliare din sudul Californei, care avea 28 de filiale şi 540 de agenţi. Într-o zi, reprezentantul unei reviste a încercat să-mi vîndă spaţiu de reclamă. Cunoşteam deja revista, ştiam că este o ocazie excelentă şi voiam să profit de ea. Propunerea lui era rezonabilă, o investiţie modestă de 2 000 de dolari.

Pentru că îmi plăcea să negociez, am folosit cîteva gambituri şi am redus preţul în mod incredibil la 800 de dolari. Vă daţi seama ce gîndeam în momentul acela. Exact. „La naiba. Dacă l-am redus de la 2 000 la 800 în doar cîteva minute, oare cît de mult pot să îl mai scad dacă voi continua negocierea?" Atunci am folosit un gambit intermediar numit autoritatea superioară (vezi capitolul 7). I-am spus: „Pare OK. Trebuie doar să mă consult cu consiliul director. Din fericire, ei se reunesc în seara asta. Lasă-mă să vorbesc cu ei şi te caut eu să batem palma".

Cîteva zile mai tîrziu, l-am căutat şi i-am spus: „Nu-ţi poţi imagina cît de jenat mă simt. Ştii, chiar nu m-am gîndit că voi avea vreo problemă în a convinge consiliul director să accepte oferta de 800 de dolari, dar nu a fost chiar aşa. Bugetul a cam provocat dureri de cap în ultimul timp. Totuşi au propus o contraofertă, dar e aşa de mică, încît mi-e şi ruşine să o spun".

După o lungă pauză, a venit şi întrebarea: „Cît?".

„500."

„Bine. Accept." Dar totuşi m-am simţit înşelat. Chiar dacă am negociat de la 2 000 de dolari la 500, tot am simţit că puteam obţine un preţ mai bun.

Această poveste are şi un postscriptum. Nu mi-a plăcut niciodată să povestesc astfel de întîmplări la seminariile mele, pentru ca nu cumva să ajungă vorba şi la persoanele cu care am negociat. Totuşi, acum cîţiva ani, la convenţia California Association of Realtors din San Diego, am introdus această întîmplare în prelegerea mea, fără să ştiu că respectivul reprezentant se află într-un colţ al sălii. Spre sfîrşitul cuvîntării, l-am văzut cum îşi făcea loc prin mulţime şi am încercat să mă pregătesc pentru atacul verbal ce credeam că va urma. Dar el mi-a strîns mîna şi mi-a spus zîmbind: „Nu-ţi voi putea niciodată mulţumi îndeajuns pentru că mi-ai explicat. Habar nu aveam ce impact poate avea asupra celorlalţi această tendinţă a mea de a accepta prima ofertă. Nu se va mai repeta".

Cîteodată e bine să spui DA din prima

Credeam că a nu accepta din prima o ofertă este o regulă generală. Asta pînă cînd am vorbit cu cineva din Los Angeles, care mi-a spus: „Conduceam aseară pe bulevardul Hollywood şi ascultam casetele tale. M-am oprit la o benzinărie pentru a mă duce la toaletă. Cînd m-am întors în maşină, am simţit cum cineva îmi înfige un pistol în spate şi îmi spune să îi dau portofelul. Eu, care tocmai ascultasem casetele tale, i-am spus: «Îţi dau bani gheaţă, dar lasă-mi portofelul şi cărţile de credit. Nu ţi se pare corect aşa?». Dar nu am avut nici un succes". În concluzie, acest exemplu este excepţia care confirmă regula că nu e bine să accepţi prima ofertă care se iveşte.

Concepte-cheie

1. Nu accepta niciodată prima ofertă sau contraoferta părţii adverse, pentru că se declanşează automat două gînduri: „Puteam obţine un preţ mai bun (şi chiar o voi face data viitoare)" şi „Ceva nu este în regulă".
2. Cel mai mare pericol este formarea unei impresii greşite asupra răspunsului celeilalte persoane, care poate veni cu o contraofertă mult mai bună decît te-ai fi aşteptat. Pregăteşte-te pentru această posibilitate, ca să nu fii prins cu garda jos.

3 Arată-te surprins de ofertă

Negociatorii experimentaţi ştiu că întotdeauna trebuie să te arăţi surprins, adică să fii şocat de oferta celeilalte părţi. Să spunem că te afli într-o staţiune şi te opreşti să priveşti schiţele unui desenator în cărbune. Lucrările nu au nici un preţ pe ele, aşa că îl întrebi cît costă, iar el îţi spune 15 dolari. Dacă asta nu pare să te şocheze, atunci el plusează: „Şi încă 5 dolari pentru culori". Şi dacă nici acum preţul nu te surprinde, va spune: „Şi mai avem şi cutii de carton pentru transport. Oricum veţi avea nevoie de aşa ceva".

Poate eşti căsătorit cu o persoană care nu s-ar arăta niciodată surprinsă de o ofertă exagerată, pentru că este mult prea orgolioasă. Aşa era prima mea soţie. Intram într-un magazin, iar ea îl întreba pe vînzător cît costă o anumită haină.

Răspunsul era „2 000 de dolari".

Iar ea replica „Nu-i mult", în timp ce eu, undeva, în spatele ei, făceam un atac de cord la auzul acestui preţ. Ştiu că sună ridicol şi prostesc, dar adevărul este că, atunci cînd ţi se face o ofertă, ţi se analizează şi reacţia. Nici nu se gîndesc că vei accepta; vor doar să vadă ce zici.

De exemplu:

- Vinzi calculatoare, şi cumpărătorul îţi cere o garanţie mult mai mare.
- Cumperi o maşină, iar vînzătorul îţi oferă doar cîteva sute de dolari reducere.
- Vinzi materiale de construcţie, şi cumpărătorul îţi cere să le livrezi gratis la locul lucrării.

- Îți vinzi casa, iar cumpărătorul vrea să se mute cu două săptămîni înainte de încheierea tranzacției.

În fiecare dintre aceste situații, omologul tău poate nu s-a gîndit nici un moment că vei accepta propunerea, dar, dacă nu te arăți surprins de ofertă, automat își va spune: „Poate îl conving să accepte. Nu credem că o vor face, dar voi negocia dur, să văd pînă unde ajung".

Este foarte interesant de observat o negociere în care fiecare dintre părți știe ce gîndește cealaltă. Nu-i așa că ar fi fascinant? Nu ți-ar plăcea la nebunie să știi ce gîndește persoana din fața ta în momentul negocierii? Cînd țin seminarii de o zi sau două despre arta negocierii, ne împărțim în echipe și punem în practică principiile pe care le predau. Creez un atelier de lucru, pe care îl adaptez domeniului în care lucrează fiecare participant. Dacă sînt reprezentanți de echipamente medicale, vor negocia vînzarea unui echipament cu laser unui spital. Dacă sînt proprietari de imprimerii, atunci va fi vorba despre achiziționarea unei mici tipografii dintr-un orășel de la periferie.

Împart audiența în cumpărători, vînzători și arbitri. Arbitrii au o poziție foarte interesantă, deoarece au participat la ședințele de strategie atît ale cumpărătorilor, cît și ale vînzătorilor și cunosc plajele lor de negociere. Știu care vor fi ofertele de deschidere și cît de departe sînt dispuse să meargă cele două părți. Vînzătorii tipografiei ar coborî pînă la 700 000 de dolari, dar vor începe de la 2 milioane. Cumpărătorii vor începe de la 400 000 de dolari, dar sînt dispuși să urce pînă la 1,5, dacă trebuie. Astfel, plaja de negociere este între 400 000 și 2 milioane de dolari, dar limita acceptată este între 700 000 și 1,5 milioane de dolari.

Plaja acceptată cuprinde nivelurile de preț în care se suprapun limitele de negociere ale vînzătorilor și ale cumpărătorilor. Dacă ele se suprapun și apare această limită acceptată, este mai mult ca sigur că prețul final va fi undeva pe la mijloc. Dacă limita de sus a cumpărătorului este mai mică decît limita de jos a vînzătorului, atunci una sau chiar ambele părți vor fi nevoite să accepte un compromis.

Negocierea începe cu încercarea de a determina adversarul să își expună primul oferta. Cineva trebuie să spargă gheața, astfel încît vînzătorii sugerează 2 milioane de dolari (limita de sus a plajei lor de

negociere). Ei cred că această sumă este ridicol de mare și nu prea au curajul să o propună, deoarece se tem că vor părăsi masa negocierilor în rîsete generale. Spre surprinderea lor, cumpărătorii nu par atît de șocați. Vînzătorii se așteptau ca replica cumpărătorilor să fie: „Ce vreți să facem? Cred că nu sînteți întregi la minte". Dar răspunsul este mult mai calm: „Nu sîntem pregătiți să mergem atît de sus". Într-o clipă, negocierea se schimbă. Acum cîteva secunde, 2 milioane păreau un țel de neatins. Vînzătorii încep să creadă că poate nu sînt atît de deplasați în ceea ce privește oferta. „Ia să încercăm să fim niște negociatori duri. Poate chiar o să obținem cele 2 milioane."

Surprinderea la auzul prețului este critică, deoarece majoritatea oamenilor cred mai mult ceea ce văd decît ce aud. Impresia vizuală o depășește cu mult pe cea auditivă în cazul multor persoane. Este mult mai precaut să presupui că cel puțin 70% dintre persoanele cu care negociezi sînt „vizuale". Ceea ce văd este mai important decît ceea ce aud. Sînt sigur că ai mai asistat la programe neurolingvistice și știi că oamenii sînt „vizuali", „auditivi" sau „chinestezici" (cea mai importantă este senzația). Mai sînt unii care se bazează pe gust și miros, dar de obicei puțini sînt bucătari sau creatori de parfumuri.

Dacă vrei să afli cum ești, închide ochii timp de 10 secunde și gîndește-te la casa în care locuiai cînd aveai 10 ani. Dacă ai văzut casa cu ochii minții, înseamnă că ești „vizual". Dacă doar ai auzit ce se întîmplă (de exemplu, trenuri care treceau sau copii care se jucau), atunci ești „auditiv". Neil Berman, un prieten de-al meu, este psihoterapeut în Santa Fe, New Mexico. El își poate aminti fiecare discuție avută cu pacienții, dar, dacă îi întîlnește la supermarket, nu îi recunoaște. În momentul în care aceștia îl salută, el își spune: „A, da, ăsta e cel cu personalitate bipolară și tendințe antisociale".

A treia posibilitate este că nu ai văzut sau auzit ce se întîmpla, ci doar ai avut o senzație care ți-a amintit cum era la acea vîrstă. Deci ești „chinestezic". Dacă nu dispui de informațiile necesare, e mai bine să presupui că oamenii sînt „vizuali", că ceea ce văd îi impresionează mai mult decît ceea ce aud. De aceea este atît de important să te arăți șocat de o anumită propunere. Să nu respingi din prima această idee ca fiind copilărească sau prea teatrală pînă nu îți dai seama cît de eficientă este. Are atît de mult succes, încît îi uimește și pe studenții mei, cînd o folosesc prima dată.

O doamnă mi-a zis la un moment dat că a aplicat această tehnică în timp ce alegea o sticlă de vin într-unul dintre cele mai selecte restaurante din Boston, iar chelnerul a scăzut imediat 5 dolari din preț. Un bărbat mi-a povestit că un simplu rictus l-a făcut pe vînzătorul unei Corvette să scadă 2 000 de dolari din preț. Un prieten care se ocupă de traininguri a participat la un seminar de-al meu din Orange County, California, și a vrut să verifice dacă își poate mări astfel venitul. La vremea respectivă, era abia la început și cerea doar 1 500 de dolari. S-a dus la o firmă și le-a propus să îl angajeze pentru niște traininguri interne. Directorul de training i-a răspuns că ar fi interesați, dar nu îi pot oferi decît 1 500 de dolari.

În trecut, poate ar fi spus că acesta este tariful, dar acum s-a arătat uimit: „Nu mă descurc doar cu atît".

Directorul s-a încruntat gînditor și a răspuns: „Păi, cel mai mare preț pe care l-am plătit pînă acum a fost de 2 500 de dolari, dar mai mult de atît nu putem oferi". Asta însemna cu 1 000 de dolari mai mult pe lîngă banii pe care îi obținea la fiecare training și toată afacerea a durat 15 secunde. Nu-i rău.

Concepte-cheie

1. Arată-te foarte surprins la o propunere din partea părții adverse. Ei nu se așteaptă să primească ce vor, dar dacă nu te arăți surprins, le comunici că există posibilitatea să accepți.
2. Un rictus este urmat de un compromis. Dacă nu te strîmbi un pic, atunci omologul tău va negocia mai dur.
3. Dacă nu dispui de informații, e bine să presupui că persoana cealaltă este vizuală.
4. Chiar dacă nu te afli în fața persoanei respective, tot ar trebui să te arăți surprins, printr-un oftat. Această metodă poate fi foarte eficientă chiar și la telefon.

4 Evitarea negocierii conflictuale

De multe ori, ceea ce spui în primele momente ale negocierii dă tonul climatului de negociere. Cealaltă persoană își dă imediat seama dacă urmărești o situație de cîștig reciproc sau ești un negociator dur, care caută să obțină cît mai mult. Aceasta este una dintre problemele modului în care negociază avocații – sînt negociatori foarte agresivi. Primești în poștă acel plic alb, cu litere mari și negre în colțul din stînga sus și îți spui: „Vai, nu! Ce mai e și de data asta?". Deschizi plicul și ce conțin primele rînduri? O amenințare: ce anume îți vor face dacă nu le dai ce vor.

Avocații sînt negociatori agresivi

Țineam un seminar de negociere pentru 50 de avocați care se ocupau de procese de malpraxis sau, cum le spuneau ei, „procese de responsabilitate a medicilor". Nu am întîlnit niciodată un avocat nerăbdător să participe la un seminar de negociere, chiar dacă ține de meseria lor, iar acești oameni nu făceau excepție de la regulă. Organizația care le furniza cazurile i-a informat că trebuiau să participe la seminarul meu, dacă voiau să mai profeseze în cadrul ei.

Avocații au cedat, dar nu au fost de la început prea încîntați că trebuiau să își petreacă sîmbăta cu mine. Totuși, după ce am început, s-au implicat și chiar ne-am simțit bine. I-am făcut să se concentreze asupra unui caz în care un chirurg fusese dat în judecată din cauza unui incident nefericit cu o călugăriță. Nu-mi venea să cred cît de agresivi erau. Majoritatea începuseră cu amenințări și au devenit mult mai violenți după aceea. Am fost

nevoit să opresc exercițiul și să le spun că, dacă vor să rezolve cazul fără litigii costisitoare (mă îndoiam serios de motivele lor în această privință), nu trebuie să fie niciodată agresivi în primele faze ale negocierii.

Fii atent la ceea ce spui la început. Dacă omologul tău adoptă o poziție cu care nu ești de acord, nu îl contrazice, pentru că asta îi va spori dorința de a-ți demonstra că are dreptate. E mult mai bine ca, în fază inițială, să fii de acord cu cealaltă persoană și apoi să întorci situația în favoarea ta, folosind formula: „Simt, am simțit, am descoperit".

Poți răspunde: „Înțeleg foarte bine ce simți. Mulți au simțit la fel. (Acum ai răspîndit spiritul competitiv. Nu te certi cu ei, chiar ești de acord.) Dar știi ce am descoperit mereu? Dacă te uiți cu atenție, vei vedea că...". Să analizăm cîteva exemple.

Vinzi ceva, iar cealaltă persoană îți spune: „Prețul este prea mare". Dacă te certi cu ea, își va face un scop personal din a-ți demonstra că greșești și că ea are dreptate. În schimb, tu spui: „Îți înțeleg perfect poziția. Mulți au avut aceeași reacție cînd au auzit prețul. Totuși, după ce s-au uitat mai atent la produsele noastre, și-au dat seama că sînt cele mai calitative de pe piață".

Aplici pentru o slujbă, iar directorul de resurse umane îți spune: „Nu ai îndeajuns de multă experiență în acest domeniu". Dacă replica ta este ceva de genul: „M-am descurcat și în situații mai dificile", înseamnă: „Eu am dreptate, iar tu greșești" și îl forțează să își apere poziția adoptată. Însă tu spui: „Înțeleg foarte bine poziția dumneavoastră. Mulți ar fi de acord cu ce spuneți. Totuși există niște trăsături foarte asemănătoare între slujba pe care am avut-o înainte și ceea ce căutați, dar care nu sînt atît de evidente. Lăsați-mă să vă explic".

Ești vînzător, iar cumpărătorul îți spune: „Am auzit că aveți probleme cu livrările". Dacă te certi cu el, se va îndoi de obiectivitatea ta. În schimb, poți să îi spui: „Înțeleg cum ați auzit acest lucru, pentru că am auzit și eu. Cred că acest zvon s-a stîrnit acum cîțiva ani, cînd ne-am mutat depozitul, dar, în prezent, companii mari, ca General Motors și General Electric, ne încredințează gestiunea lor și nu am avut nici o problemă pînă acum".

Cealaltă persoană îți spune: „Nu am încredere să cumpăr de la furnizorii de pe coastă. Cred că ar trebui să păstrăm locurile de

muncă în țară". Cu cît îl contrazici mai mult, cu atît îl forțezi să își apere poziția. În loc de asta, îi poți spune: „Îți înțeleg opinia, pentru că în prezent mulți oameni sînt de aceeași părere. Dar știți ce am descoperit? Deoarece asamblarea inițială a fost făcută în Thailanda, am putut crește forța de muncă americană cu mai mult de 42%, și de aceea...". În loc să te certi deschis, ceea ce generează negocierea conflictuală, obișnuiește-te să fii de acord, pentru ca mai tîrziu să întorci situația în favoarea ta.

Churchill: fii de acord la început, apoi întoarce situația în favoarea ta

Vă aduceți aminte de Winston Churchill, din bătrîna mea țară? A fost un om mare, cu o slăbiciune pe măsură: îi plăcea băutura. Era mereu în conflict cu Lady Astor, care susținea prohibiția. La un moment dat, ea a venit la el și i-a spus: „Winston, ești dezgustător. Ești beat". El era un negociator îndeajuns de bun încît să știe că nu e bine să contrazici pe cineva, ci trebuie să fii de acord și apoi să întorci situația în favoarea ta. A replicat: „Lady Astor, aveți perfectă dreptate. Sînt beat. Dar dumneavoastră sînteți urîtă, iar eu mîine dimineață voi fi treaz".

La seminariile mele, rog cîteodată o persoană din primul rînd să se ridice în picioare. Îmi țin mîinile întinse, cu palmele în fața ei și o rog să și le pună peste ale mele. După ce a făcut acest lucru și fără să zic nimic, încep să o împing ușor. În mod automat și fără alte instrucțiuni, începe și ea să împingă. Dacă îi îmbrîncești, oamenii te îmbrîncesc și ei. În mod similar, cînd te certi cu cineva, instinctiv, persoana respectivă se ceartă și ea cu tine.

Un alt avantaj al principiului „Simt, am simțit, am descoperit" este că îți dă timp de gîndire. Te afli într-un bar, iar femeia de lîngă tine îți spune: „Nu ți-aș permite să îmi cumperi o băutură nici dacă ai fi ultimul om de pe planetă care să o facă". E prima oară cînd ți se spune așa ceva, ești șocat și nu știi ce să răspunzi. Dar dacă ai acest concept în minte, poți explica: „Înțeleg perfect ce simți. Mulți au simțit la fel. Totuși, întotdeauna am descoperit că...". Pînă să ajungi aici, sigur îți vine ceva în minte. La fel, se întîmplă să mai prinzi persoane în momente nepotrivite. Ești un vînzător care sună

un client pentru o întîlnire, iar persoana respectivă îţi spune: „Nu mai am timp de pierdut vorbind cu un nenorocit de vînzător mincinos". Calm, îi poţi replica: „Îmi dau seama foarte bine ce simţiţi. Mulţi oameni simt aşa. Totuşi...". Între timp, îţi recapeţi sîngele rece şi vei şti exact ce să îi spui.

Concepte-cheie

1. Nu te certa cu oamenii în primele faze ale negocierii, se creează un climat de agresivitate.
2. Foloseşte principiul „Simt, am simţit, am descoperit" pentru eliminarea ostilităţii.
3. Acest concept îţi oferă timp de gîndire în situaţiile cînd cineva se poartă neaşteptat de ostil cu tine.

5 Cumpărătorul ezitant şi vînzătorul ezitant

Imaginează-ţi că ai o barcă cu pînze şi eşti disperat să o vinzi. Cînd ai cumpărat-o, a fost foarte amuzant, dar acum nu mai ai timp deloc să ieşi pe mare cu ea, iar taxele navale şi de întreţinere sînt foarte ridicate. Este duminică dimineaţă şi ai renunţat la o partidă de golf cu prietenii pentru că trebuie să îţi cureţi barca. În timp ce speli pe jos, te blestemi pentru prostia pe care ai făcut-o cumpărînd-o. În timp ce te gîndeşti s-o vinzi primului venit, ridici capul şi vezi un bărbat îmbrăcat cu haine scumpe, cu o tînără la braţ, plimbîndu-se pe docuri. Are mocasini Gucci, pantaloni largi albi, o bluză sport albastră de la Burberry şi cravată de mătase. Tînăra lui prietenă are pantofi cu tocuri înalte, o rochie de mătase, ochelari de soare şi cercei cu diamante uriaşe.

Se opresc în faţa bărcii, iar bărbatul îţi spune: „E o barcă foarte frumoasă, tinere. E cumva de vînzare?".

Prietena sa i se cuibăreşte în braţe şi îi spune: „Iubiţel, hai să o cumpărăm. Ne vom distra aşa de bine!".

Simţi că inima îţi explodează de bucurie, iar mintea îţi cîntă: „Mulţumesc, Doamne! Mulţumesc, Doamne!".

Dacă îţi etalezi aceste sentimente, în mod sigur nu vei obţine cel mai bun preţ pentru barcă. Dar cum poţi să-l obţii? Jucînd rolul vînzătorului ezitant. Continui să speli podeaua şi îi spui: „Sînteţi bine-veniţi la bord, cu toate că nu mă gîndeam să o vînd". Le oferi turul bărcii şi la fiecare pas le spui cît de mult îţi place această barcă şi ce bine te simţi cu ea în larg. La sfîrşit, le spui: „Îmi dau

seama ce bine vi s-ar potrivi această barcă şi cît v-aţi distra navigînd cu ea, dar nu cred că aş suporta să mă despart de ea. Totuşi, ca să fiu corect faţă de voi, care este cel mai bun preţ pe care mi l-aţi oferi?".

Negociatorii experimentaţi ştiu că tehnica vînzătorului ezitant forţează plaja de negociere înainte de începerea efectivă a acesteia. Dacă ai reuşit să stîrneşti dorinţa celeilalte persoane de a cumpăra barca, ea îşi va fi format deja în minte o limită de negociere. S-ar gîndi: „Aş fi dispus să dau 30 000 de dolari, 25 000 ar fi corect, iar 20 000 un adevărat chilipir". Prin urmare, plaja sa de negociere se află între 30 000 şi 20 000 de dolari. Prin simplul fapt că joci acest rol, l-ai determinat pe cumpărător să mărească suma. Dacă te-ai fi arătat dornic să vinzi cît mai repede, poate ţi-ar fi oferit doar 20 000 de dolari, dar în felul acesta îl poţi face să atingă punctul de mijloc sau chiar limita de sus a plajei sale de negociere chiar înainte de a o începe.

Unul dintre negociatorii mei experimentaţi este un investitor extrem de bogat şi puternic, proprietar de imobiliare în tot oraşul. Cred că are proprietăţi în valoare de 50 de milioane de dolari, 35 de milioane în împrumuturi şi, prin urmare, un venit net de aproximativ 15 milioane de dolari. Are foarte mult succes, e ceea ce numeşti un jucător puternic. Îi place să facă afaceri necurate.

Ca mulţi alţi investitori, strategia sa este simplă: cumpără o proprietate la preţul şi termenii corecţi, o lasă să îi crească valoarea, iar apoi o vinde la un preţ mai mare. Mulţi investitori de talie mai mică îi fac oferte, fiind dornici să posede una dintre faimoasele sale proprietăţi. Şi atunci acest investitor uns cu toate alifiile ştie cum să folosească gambitul vînzătorului ezitant.

Citeşte oferta în linişte; după ce termină, o pune înapoi pe masă, se scarpină după o ureche şi spune ceva de genul: „Nu ştiu... Dintre toate proprietăţile, asta mi-e cea mai dragă. Mă gîndeam să o păstrez şi să o dăruiesc fiicei mele drept cadou de absolvire şi nu cred că mă pot despărţi de ea decît pentru un preţ foarte bun. Cred că înţelegeţi că această proprietate înseamnă foarte mult pentru mine. Dar mă bucur că mi-aţi făcut o ofertă şi, ca să fiu corect, să nu spuneţi că v-am făcut să pierdeţi timpul, care e cel mai bun preţ pe care mi l-aţi oferi?". De multe ori l-am văzut cîştigînd mii de dolari

în doar cîteva secunde folosind această filosofie. Negociatorii experimentaţi încearcă întotdeauna să mărească limita de negociere a celuilalt, chiar înainte ca aceasta să înceapă.

Cînd eşti disperat, foloseşte tehnica vînzătorului ezitant

În 1991, Donald Trump avea probleme. Era un om foarte influent în domeniul imobiliar din New York, care, în acea perioadă, era pe cale să se prăbuşească. Pentru a supravieţui crahului, avea nevoie repede de bani lichizi, iar cea mai bună şansă era vînzarea hotelului St. Moritz, pe care îl cumpărase cu trei ani înainte cu 79 de milioane de dolari de la clanul Helmsley. Şi pentru că era situat chiar lîngă proaspătul achiziţionat Hotel Plaza, nu mai avea nevoie de el. Alan Bond, un milionar australian pripit, şi-a manifestat interesul de a cumpăra hotelul, dar Trump, chiar dacă era disperat să vîndă, tot a jucat rolul vînzătorului ezitant.

„Vai, Alan, nu St. Moritz. Este proprietatea mea preferată. N-o voi vinde niciodată. Vreau să o păstrez pentru nepoţii mei. Toate celelalte proprietăţi sînt de vînzare, ofertează şi ne înţelegem noi, dar nu St. Moritz. Totuşi, ca să nu fiu nedrept, care ar fi cel mai bun preţ pe care mi l-ai putea oferi?"

Dacă nu îţi dai seama ce tehnică ţi se aplică, poţi parcurge toate etapele negocierii chiar înainte ca aceasta să înceapă oficial. Alan Bond a plătit 160 de milioane pentru St. Moritz, furnizîndu-i astfel lui Trump banii de care avea nevoie pentru a supravieţui crizei din domeniul imobiliar.

Îmi aduc aminte de un complex de apartamente cu priveliştе la ocean pe care l-am cumpărat ca investiţie. Proprietara cerea 59 000 de dolari pe el. Piaţa imobiliară mergea foarte bine în acea perioadă, aşa că nu ştiam dacă este nerăbdătoare să vîndă sau mai are şi alte oferte. Am făcut trei oferte – una la 49 000 de dolari, una la 54 000 şi ultima la 59 000 – şi am stabilit o întîlnire cu proprietara, care se mutase din Long Beach şi locuia acum în Pasadena.

După ce am discutat o vreme, mi-am dat seama că nu mai are alte oferte şi că este interesată să vîndă. Mi-am deschis servieta, în care aveam cele trei oferte, şi am scos-o pe cea mai mică. A acceptat, iar după un an, cînd am vîndut apartamentele, am obţinut 129 000

de dolari. (Atenție, acest lucru se poate face doar atunci cînd cumpărați direct de la proprietar. Dacă acesta are un agent imobiliar care se ocupă de vînzarea proprietății, atunci agentul respectiv este obligat să-i transmită dacă respectivul cumpărător ar fi dispus să plătească mai mult. De aceea, este bine ca, atunci cînd vinzi o proprietate, să apelezi la serviciile unui agent imobiliar.)

Negociatorii experimentați folosesc întotdeauna tehnica vînzătorului ezitant atunci cînd vînd ceva. Astfel, chiar înainte de a începe negocierea efectivă, se extinde plaja de negociere. Încearcă și metoda cumpărătorului ezitant. Imaginează-te de partea cealaltă a mesei. Să spunem că trebuie să te ocupi de achiziționarea unor noi echipamente IT pentru firma la care lucrezi. Cum faci pentru a obține cel mai mic preț posibil? Eu aș primi reprezentantul de vînzări și l-aș lăsa să îmi prezinte oferta. I-aș pune toate întrebările care mi-ar trece prin minte în momentul respectiv, iar cînd nu aș mai ști ce să-l întreb, i-aș spune: „Apreciez timpul pe care mi l-ați acordat. Este evident cît de mult ați muncit la această prezentare, dar, din păcate, nu este ceea ce ne dorim. Oricum, vă doresc succes în continuare".

Apoi aș face o pauză pentru a examina figura dezamăgită a reprezentantului, pentru a-l privi cum își aranjează materialele „cu inima grea", după cum spunea Lyndon Johnson. Apoi, în ultimul moment, înainte să iasă pe ușă, m-aș îndrepta spre el cu o expresie înseninată, „magică". În negociere există așa-zisele „expresii magice"; dacă le folosești la momentul oportun, previzibilitatea răspunsului celeilalte persoane este uimitoare.

I-aș spune: „Chiar apreciez timpul pe care mi l-ați acordat. Și, ca să fiu corect, care este cel mai mic preț pe care l-ați accepta?".

Pariați că primul preț pe care l-a spus agentul nu este cel real? Da, se poate. Primul preț care se spune este ceea ce eu numesc „numărul dorit", adică suma pe care dorește ca cealaltă persoană să o accepte. Dacă acest lucru s-ar întîmpla, reprezentantul de vînzări ar alerga înapoi la firmă strigînd: „Nu-mi vine să cred ce mi s-a întîmplat. Eram la fima X pentru a negocia prețul la niște echipamente pentru noul lor sediu central. Am prezentat propunerea și ei m-au întrebat care este cel mai mic preț. Mă simțeam în formă, așa că le-am spus 225 000 de dolari fără reducere la cantități mici și

mi-am ținut răsuflarea. Președintele a spus: «Cam mult, dar dacă asta e tot ce poți face, dă-i bătăi și trimite produsele». Nu-mi vine să cred. Să închidem tot și să mergem să sărbătorim". Așadar, primul preț spus este prețul pe care și l-ar dori să îl acceptați.

La un moment dat, există un preț pe care vînzătorul nu îl poate accepta în nici un caz. Cumpărătorul nu știe care este acesta, așa că trebuie să caute informații să folosească niște gambituri de negociere pentru a-și putea da seama.

Cînd folosești metoda cumpărătorului ezitant, vînzătorul nu va coborî de la „prețul dorit" la „prețul de neacceptat". Iată ce se va întîmpla: cînd ești cumpărător ezitant, vînzătorul va renunța de obicei la jumătate din limita sa de negociere. Dacă reprezentantul companiei de echipamente IT știe că limita sa inferioară este de 175 000 de dolari, cu 50 000 sub prețul ofertei, el îi va spune cumpărătorului ezitant: „Uite cum stă treaba. Noi sîntem la sfîrșit de trimestru și avem și un concurs de vînzări. Dacă faci comanda azi, primești o reducere extraordinară și scad prețul la 200 000 de dolari". Așadar, folosind această tehnică, îl determini să scadă limita de negociere la jumătate.

Totul este un joc, iar negociatorii experimentați nu se supără. Ei învață doar să-l joace mai bine decît alții. Cînd cealaltă persoană adoptă aceleași tehnici, cel mai bine este să folosești următoarele gambituri: „Nu cred că prețul este flexibil, dar dacă îmi spui condițiile tale (trebuie să îl determini pe celălalt să-și declare intențiile), eu le voi transmite șefilor mei (autoritatea superioară este un gambit intermediar despre care voi vorbi mai tîrziu) și voi vedea ce pot face pentru tine (omul bun/omul rău este un gambit de final)".

Concepte-cheie

1. Folosește întotdeauna tehnica vînzătorului ezitant.
2. Ai grijă la cei care folosesc tehnica cumpărătorului ezitant.
3. Folosind acest gambit, poți foarte ușor extinde plaja de negociere a celeilalte persoane, înainte ca negocierea efectivă să înceapă.

4. Cealaltă persoană va renunța de obicei la jumătate din limita sa de negociere, dacă folosești această tehnică.
5. Cînd celălalt o folosește față de tine, trebuie să-l determini să-și exprime primul angajamentul, apoi să apelezi la autoritatea superioară și să închei cu tehnica omul bun/omul rău.

6 Tehnica „ai putea mai mult decît atît"

Iată o altă tehnică foarte eficientă, cu rezultate uimitoare. Descrisă de expresia simplă „Ai putea mai mult decît atît", această tehnică este folosită în felul următor: să spunem că ești proprietarul unei mici oțelării, care vinde en gros produse din oțel. Ești la o întîlnire cu un cumpărător, ți-ai prezentat oferta de prețuri și ai reușit să stîrnești interes pentru produsele tale, în ciuda faptului că acesta ți-a tot repetat că este mulțumit de actualul furnizor.

La urmă, cealaltă persoană îți spune: „Sînt foarte mulțumit de furnizorul actual, dar cred că n-ar strica să mai avem unul de rezervă, pentru a menține competitivitatea. O să comand un vagon, dacă scazi prețul la 1,22 dolari pe kilogram".

Răspunsul tău, avînd la bază gambitul mai sus-menționat, va veni calm: „Îmi pare rău, dar va trebui să faceți o ofertă mai bună".

Un negociator cu experiență va contracara imediat, cu un alt gambit: „Cu cît mai bună?". Astfel, el încearcă să vă determine să spuneți un preț exact. Ai fi uimit să vezi cît de des se lasă păcăliți negociatorii neexperimentați și renunță la o mare parte din obiectivele lor datorită acestei tehnici.

Imediat după ce ai pronunțat aceste cuvinte, trebuie neapărat să faci o pauză. Nu mai spune nici un cuvințel, iar oponentul s-ar putea să cedeze și să facă un compromis. Oamenii din vînzări numesc această tactică, pe care o învață în prima săptămînă de lucru, tactica tăcerii. Îți prezinți propunerea și apoi taci. Există posibilitatea ca cealaltă persoană să accepte, așa că ar fi o prostie să spui ceva pînă nu știi dacă ar accepta sau nu.

Am văzut odată cum doi reprezentanți de vînzări și-au aplicat reciproc această tehnică. Eram toți trei la o masă rotundă. Persoana din dreapta mea dorea să cumpere o proprietate de la cea din stînga. Și-a prezentat oferta și, exact cum a învățat la training, a tăcut. Reprezentantul mai experimentat din stînga mea cred că și-a spus: „La naiba! Nu-mi vine să cred! Vrea să încerce tehnica tăcerii pe *mine*? Lasă că îl învăț eu minte. Nu voi vorbi nici eu".

Așa că m-am trezit între doi bărbați foarte încăpățînați, care tăceau amîndoi și se provocau unul pe celălalt să vorbească primul. În cameră era o tăcere mormîntală, excepție făcînd doar ceasul bunicului, care ticăia în fundal. I-am privit pe amîndoi și mi-am dat seama că știau ce se petrece, dar nici unul nu voia să renunțe. Habar nu aveam cum am fi putut rezolva această situație. Mă simțeam de parcă trecuse o jumătate de oră, deși cred că au fost doar cinci minute, și asta pentru că, în cultura noastră, timpul trece foarte greu atunci cînd e tăcere (consultați capitolul despre negocierea cu persoane dintr-o altă cultură, pentru a vedea cum folosesc ei tăcerea împotriva noastră).

Într-un final, negociatorul cu mai multă experiență a depășit impasul și a mîzgîlit cuvîntul „Decisie?" pe o bucățică de hîrtie, pe care a întins-o oponentului său. Scrisese greșit cuvîntul în mod intenționat. Tînărul reprezentant de vînzări, fără să se gîndească, i-a spus: „Ai scris greșit cuvîntul". Și, odată ce a început să vorbească, nu s-a mai putut opri. (Cunoști vreun vînzător care, dacă începe să vorbească, nu se mai poate opri?) Și a continuat: „Dacă nu vrei să accepți ce ți-am oferit acum, sînt dispus să mai adaug încă 2 000 de dolari, nici un cent mai mult". Și-a renegociat propunerea înainte de a afla dacă cealaltă persoană este dispusă sau nu să accepte.

În concluzie, negociatorii experimentați care folosesc tehnica „Ai putea mai mult decît atît" răspund ofertelor sau contraofertelor cu replica: „Îmi pare rău, dar trebuie să vii cu o ofertă mai bună", iar apoi tac.

Cum a folosit Henry Kissinger această tehnică

În timpul războiului din Vietnam, secretarul de stat Henry Kissinger i-a cerut unui subsecretar de stat să întocmească un raport despre situația politică din Asia de Sud-Est. Acesta a muncit din greu la raport și a fost foarte mîndru de rezultat. Raportul era foarte cuprinzător, legat în piele și gravat cu aur.

Cu toate acestea, Kissinger i l-a returnat foarte repede, cu observația: „Se poate și mai bine. H.K.". Subsecretarul s-a apucat din nou de lucru, a aflat mai multe informații, a adăugat mai multe tabele și i l-a retrimis lui Kissinger. De data asta, era sigur că realizase o capodoperă birocratică. Dar, din nou, raportul s-a întors cu observația: „Se poate și mai bine. H.K.".

Totul s-a transformat într-o mare provocare pentru subsecretarul de stat. Și-a implicat, sub presiunea timpului, toți subordonații în întocmirea acestui raport, fiind hotărît să realizeze cea mai bună documentație pe care a văzut-o Kissinger vreodată. În final, după ultimele retușuri, nedorind să îl trimită pur și simplu, a stabilit o întîlnire și l-a dus personal. În timpul prezentării, i-a spus lui Kissinger: „Domnule Kissinger, mi l-ați trimis înapoi de două ori. Tot personalul meu s-a concentrat asupra lui timp de două săptămîni. Vă rog să nu îl trimiteți înapoi și de data aceasta. Mai bine de atît nu va fi. Mai mult nu pot să fac". Kissinger l-a așezat ușor pe birou și a replicat: „În cazul acesta, îl voi citi".

După un seminar despre secretele artei negocierii, un client m-a sunat și mi-a spus: „Roger, m-am gîndit că ți-ar plăcea să știi că tocmai am cîștigat 14 000 de dolari folosind unul dintre gambiturile pe care le-am învățat de la tine. Am achiziționat echipamente noi pentru birourile din Miami. Procedura de bază a fost să primim oferte de la trei furnizori calificați și să acceptăm oferta cea mai mică. Tocmai analizam ofertele și voiam să o accept pe cea mai convenabilă, cînd mi-am amintit de tehnica «Ai putea mai mult». M-am gîndit că nu am nimic de pierdut și am mîzgîlit: «Ați putea veni cu o ofertă mai bună», după care le-am expediat-o prin poștă. Contrapropunerea a fost cu 14 000 de dolari mai mică decît cea pe care eram gata să o accept".

Ai putea să gîndești: „Roger, nu mi-ai spus dacă era vorba despre o propunere de 50 000 de dolari, situație în care ar fi fost o reducere uriașă, sau una de multe milioane, caz în care nu ar fi fost mare lucru". Ai grijă să nu cazi în capcana negocierii de procente, și nu de dolari. Ideea era că a cîștigat 14 000 de dolari în cele două minute cît i-au trebuit pentru a scrie pe hîrtie contrapropunerea.

Asta înseamnă că, în timpul acesta, el producea 420 000 de dolari pe oră profit net. Bani buni, nu?

Aceasta este o altă capcană în care cad avocații. Cînd lucrez cu ei, este clar că, dacă au un proces de 50 000 de dolari, atunci se bat pe 5 000 de dolari. Dacă au un proces de un milion de dolari, atunci aruncă 50 000 de dolari, de parcă nu au nici o importanță, și asta pentru că în mintea lor negociază procente, nu dolari.

Dacă faci o reducere de 2 000 de dolari unui cumpărător, nu contează că produsul pe care l-a cumpărat costă 10 000 de dolari sau un milion. Tu tot ai renunțat la 2 000 de dolari. Nu are nici un rost să te duci la șeful tău și să-i spui că ai fost nevoit să faci o reducere de 2 000 de dolari, dar produsul a costat 100 000. Ar fi trebuit să gîndești altfel: „Pe masa negocierilor sînt 2 000 de dolari. Oare cît timp ar trebui să mai negociez pentru a mai reduce din ei?".

Simte cît valorează timpul tău. Nu pierde jumătate de oră negociind pentru un obiect de 10 dolari (decît ca exercițiu). Chiar dacă obții toți cei 10 dolari, pentru jumătatea de oră investită în negociere, tu cîștigi doar 20 de dolari pe oră. Să privim din alt unghi: dacă cîștigi 100 000 de dolari pe an înseamnă că pe oră ai 50 de dolari. Trebuie să gîndești astfel: „Ce fac acum îmi aduce mai mult de 50 de dolari pe oră?". Dacă da, atunci e în regulă. Dar dacă doar stai la taclale lîngă dozatorul de apă sau vorbești despre filmul de aseară, chestii care nu aduc 50 de dolari pe oră, atunci există o problemă.

Care este ideea? Cînd negociezi (și ai o ofertă acceptabilă în față), dar te întrebi dacă nu ai putea să mai tragi de timp ca să obții ceva mai bun, nu cîștigi 50 de dolari pe oră. Nu, domnule! În cazul acesta, cîștigi 50 de dolari pe minut și chiar pe secundă.

Dacă nu e de-ajuns, gîndește-te că un dolar negociat este un dolar net, și nu unul brut. Cei 2 000 de dolari la care ai renunțat într-o secundă deoarece credeai că doar în felul acesta vei încheia afacerea valorează mult mai mult ca valoare brută. Am ținut seminarii pentru vînzători en détail și la organizații de sănătate, care au profit de doar 2%. Afacerile valorează un miliard de dolari pe an, dar profitul net este de doar 2%. În aceste companii, o reducere de 2 000 de dolari la masa negocierilor are același impact asupra profitului net ca și vînzările de 100 000 de dolari.

Poate că lucrezi într-un domeniu în care se cîștigă mai mult. Am ținut traininguri la companii al căror venit net era 25% din vînzări, dar acestea sînt doar excepții. În America, profitul mediu este de aproximativ 5% din vînzările totale. Prin urmare, acea reducere de 2 000 de dolari echivalează probabil cu o vînzare de 40 000 de dolari. Vreau să te întreb ceva: cît timp ești dispus să muncești pentru a încheia o tranzacție de 40 000 de dolari? O oră, două? Toată ziua? Mulți manageri din vînzări mi-au spus: „Pentru vînzări de 40 000 de dolari, am pretenția ca angajații mei să lucreze cît timp este necesar".

Oricît de bine ți-ar merge afacerile, tot ai fi dispus să petreci cîteva ore pentru o vînzare de 40 000 de dolari. Prin urmare, întrebarea este: de ce ești dispus să renunți la 2 000 de dolari la masa negocierilor? Impactul asupra profitului net este același ca în cazul unor vînzări de 40 000 de dolari într-o afacere care obține 5% profit net.

Un dolar negociat este un dolar net. Nu vei face mai mulți bani decît negociind! De aceea, negociatorii experimentați răspund întotdeauna așa: „Poți veni cu o ofertă mult mai bună". Cînd li se aplică și lor această tehnică, ei contraatacă: „Și cît înseamnă asta, mai exact?".

Concepte-cheie

1. Răspunde unei oferte sau contraoferte cu tehnica „Ai putea mai mult decît atît".
2. Dacă este folosită împotriva ta, contraatacă: „Mai exact, cu cît mai mult?". Astfel, îți obligi oponentul să spună o sumă precisă.
3. Concentrează-te pe suma negociată. Nu trebuie să fii distras de valoarea totală a vînzării și să începi să gîndești în procente.
4. Un dolar negociat este un dolar net. Fii conștient de valoarea timpului tău măsurat în ore.
5. Negocierea este cea mai eficientă metodă de a cîștiga bani repede.

Gambiturile intermediare

7 Cum procedezi cînd ai de-a face cu o persoană care nu are autoritatea să decidă

Una dintre cele mai frustrante situații în negociere este încercarea de a negocia cu o persoană care pretinde că nu are puterea de decizie finală. Dacă nu reușești să îți dai seama că aceasta este doar o tactică de negociere, vei avea sentimentul că nu vei ajunge niciodată să vorbești cu persoana care are într-adevăr putere de decizie.

În perioada în care am fost președintele companiei imobiliare din California, veneau în biroul meu tot felul de oameni care încercau să îmi vîndă diverse lucruri: reclame, fotocopiatoare, echipamente IT etc. Întotdeauna negociam pînă la cel mai mic preț posibil, folosind toate aceste gambituri. Apoi le spuneam: „Sună bine. Mai trebuie doar să duc propunerea consiliului director și vă anunț mîine".

A doua zi le spuneam: „În momentul acesta, este cam dificil de discutat cu directorii. Chiar credeam că o să accepte, dar nu vor cu nici un chip să fie de acord, dacă nu mai scazi cîteva sute de dolari din preț". Bineînțeles că reușeam. Nu era nevoie de nici o aprobare, iar eu nu mi-am imaginat vreodată că această minciună nu este etică. Toți cei cu care negociezi o consideră parte integrantă a „jocului" negocierii.

Pe viitor, cînd cineva îți va spune că trebuie să prezinte oferta ta unui comitet, unui director sau unui departament juridic, cel mai probabil nu este adevărat. Oricum, tehnica este foarte eficientă. Dar mai întîi să vedem motivele pentru care este atît de eficientă și metodele prin care o poți dejuca, atunci cînd cineva o folosește în privința ta.

Oponentului tău îi place să recurgă la o autoritate superioară

În mod normal, cînd începi o negociere, vrei ca puterea de decizie să îţi aparţină. La prima vedere, dai impresia de mai multă putere, dacă îi spui celeilalte persoane că poate încheia o înţelegere cu tine.

Ai tendinţa să îi spui şefului tău să te lase pe tine să te ocupi de tot, să îţi dea posibilitatea de a obţine cea mai bună înţelegere posibilă. Negociatorii experimentaţi ştiu că, astfel, te pui în poziţie de negociere. Ar trebui să ai întotdeauna o autoritate superioară pe care să fie nevoie să o consulţi înainte de a-ţi schimba propunerea sau de a lua o decizie. Orice negociator care s-a prezentat ca fiind împuternicit să ia decizii s-a pus singur într-o poziţie de negociere dezavantajoasă. Cel mai bine este să laşi mîndria la o parte; vei vedea că este mult mai eficient.

Motivul este simplu. Cînd oponentul tău ştie că tu eşti persoana în măsură să ia decizii, este conştient că trebuie doar să te convingă. Nu trebuie să muncească la fel de mult ca să te convingă de avantajele propunerii sale, dacă tu eşti singurul care poate hotărî. Odată ce ai fost de acord, ştie că a cîştigat. Acest lucru nu este valabil dacă tu îi spui că depinzi de cineva ce are o poziţie mai înaltă decît a ta. Indiferent că trebuie să obţii acceptul consiliului director sau al partenerilor, persoana respectivă trebuie să facă mult mai mult pentru a te convinge. Trebuie să îţi prezinte o ofertă pe care tu să o supui spre aprobare directorilor. Ştie că trebuie să te aibă de partea lui, pentru ca tu să vrei să convingi consiliul director să accepte propunerea.

Autoritatea superioară are o eficienţă mult mai mare dacă desemnează o entitate vagă, cum ar fi un comitet sau un consiliu director. De exemplu, ai întîlnit vreodată un comitet de credite la bancă? Eu nu. Bancherii care au participat la seminarul meu mi-au spus că, pentru împrumuturi de 500 000 de dolari sau mai puţin, funcţionarul băncii poate lua singur o decizie, nefiind nevoie de aprobarea comitetului. Totuşi consilierul de credite ştie că, dacă ţi-ar spune că cererea se află pe biroul preşedintelui, răspunsul tău ar fi: „Păi, să mergem chiar acum să vorbim cu el". Dar cînd este vorba despre o entitate vagă, nu poţi face acest lucru.

Dacă foloseşti acest gambit, asigură-te că autoritatea superioară este reprezentată de o entitate vagă, cum ar fi un comitet pentru preţuri, directorii companiei sau comitetul de marketing. Ce crezi că ar gîndi oponentul tău cînd ar afla că cererea trebuie aprobată de şeful tău? Exact. „Atunci, de ce îmi pierd timpul vorbind cu tine? Dacă el este cel care hotărăşte, cheamă-l aici." Dacă această autoritate este vagă, atunci pare inabordabil. În toţi anii în care am spus agenţilor de vînzări că trebuie să supun oferta spre aprobare consiliului, o singură persoană m-a întrebat cînd se reuneşte consiliul director şi cînd le poate face o prezentare. Utilizarea acestui gambit supune oponentul la presiuni fără o confruntare directă.

Un investitor imobiliar foloseşte autoritatea superioară

Demult, cînd aveam timp să fac acest lucru, investeam în blocuri de apartamente şi în case. Cînd cumpăram clădirile, îmi plăcea foarte mult să le spun chiriaşilor că eu sînt proprietarul. Era o chestie de mîndrie. Totuşi, cînd portofoliul meu a devenit impresionant, mi-am dat seama că nu mai era amuzant, deoarece chiriaşii presupuneau că proprietarul este plin de bani. În concluzie, de ce ar fi fost o problemă înlocuirea covoarelor arse de o ţigară nestinsă cum trebuie sau înlocuirea perdelelor de la etajul lor? Care ar fi fost problema dacă ar fi întîrziat luna aceasta cu chiria? În ochii lor, eu eram bogat. Adică trebuia să fiu, dacă aveam atîtea proprietăţi. Oare de ce mă deranja acest lucru?

Din momentul în care am descoperit acest gambit şi am înfiinţat o companie numită Plaza Properties, multe dintre aceste probleme au dispărut. Am devenit preşedintele acestei companii de administrare a proprietăţilor, care, în ochii chiriaşilor, se ocupa de clădirea lor în numele unui grup vag de investitori.

Cînd mi-au spus: „Avem o arsură în covor cauzată de o ţigară nestinsă şi trebuie înlocuit", eu le-am replicat: „Nu cred că îi pot convinge pe proprietari să îl schimbe acum. Plătiţi în continuare chiria la fiecare început de lună, iar eu, după şase luni, mă voi duce să lupt pentru voi. Să văd ce voi putea rezolva pentru voi atunci". (Acesta este omul bun/omul rău, un gambit de final pe care vi-l voi descrie mai tîrziu.) Dacă mi-ar fi spus: „Roger, nu

vom avea bani de chirie pînă pe 15 ale lunii", aş fi răspuns: „Da, ştiu cum stă treaba. Poate fi greu cîteodată, dar pe această proprietate nu am libertate de acţiune. Proprietarii mi-au spus că, în cazul în care chiria nu a fost plătită pînă pe data de 5, trebuie să completez un ordin de evacuare. Aşadar, ce putem face pentru a avea chiria la timp?".

Acest gambit este o metodă foarte eficientă de a exercita presiuni fără o confruntare directă a celor două părţi. Sînt sigur că îţi dai seama de ce oponentului tău îi place să o folosească împotriva ta. Să vedem şi care sînt beneficiile părţii adverse, dacă foloseşte acest gambit. În primul rînd, te poate supune unor presiuni fără confruntare directă: „Ne pierdem timpul prezentînd o ofertă atît de mare consiliului director". Este frustrant, ca negociator, să nu poţi prezenta oferta persoanei ce are într-adevăr putere de decizie.

Prin inventarea acestei autorităţi superioare căreia trebuie să îi ceară în prealabil aprobarea, oponentul poate amîna presiunea luării unei decizii pentru a putea revizui termenii negocierii. Cînd eram broker imobiliar, îmi învăţam agenţii ca, înainte de a invita clienţii să vadă proprietatea, să le spună: „Doar ca să fiu sigur că am înţeles cum trebuie, dacă am găsi casa perfectă pentru dumneavoastră, ar mai fi vreun motiv pentru care nu aţi lua o decizie chiar astăzi?".

Cumpărătorul ar putea interpreta această întrebare ca o presiune în luarea unei decizii cît mai rapid. Ceea ce s-a realizat însă este eliminarea dreptului, sub presiunea încheierii unui contract, de a amîna prin inventarea acestei autorităţi. Dacă agentul nu ar acţiona astfel, cumpărătorul ar putea spune: „Nu ne putem decide astăzi, pentru că unchiul Harry ne ajută cu plata casei şi trebuie să ne consultăm înainte cu el".

Astfel se pregăteşte pentru tehnica „ai putea mai mult decît atît", care te situează în postura de a avea nevoie ca acea persoană să fie de partea ta, în cazul în care oferta trebuie aprobată de un comitet. Poţi primi sugestii din care însă nu se înţelege un acord tacit: „Dacă mai scazi 10%, ai o şansă în plus ca oferta să-ţi fie aprobată".

Autoritatea superioară poate fi folosită pentru a te obliga să intri într-un război al licitării. „Comitetul mi-a cerut cinci oferte şi o va accepta pe cea mai mică." În plus, oponentul tău va putea cere o

reducere de preţ fără a-ţi spune cu ce te confruntă: „Comitetul se întruneşte mîine pentru decizia finală. Ştiu că au primit cîteva oferte chiar mici; prin urmare, s-ar putea să nu aibă nici un rost să mai trimiţi şi tu una. Însă ar fi o posibilitate, dacă vii cu o propunere foarte convenabilă".

În acest fel, cealaltă persoană poate folosi tehnica omul bun/omul rău: „Dacă ar depinde de mine, mi-ar face mare plăcere să continuăm colaborarea, dar pe zgîrciţii din comitet îi interesează doar cele mai mici preţuri". Acum ai putea să gîndeşti: „Roger, nu pot folosi această tactică. Am o mică firmă producătoare de mobilier pentru curţi interioare şi toată lumea ştie că eu sînt proprietarul. Se ştie că nu există nimeni mai sus ca mine, de aprobarea căruia să am nevoie". Bineînţeles că o poţi folosi. Poţi răspunde că da, este firma ta, dar sînt anumite decizii pe care nu le poţi lua fără să consulţi înainte departamentul respectiv. Dacă cineva mă roagă să ţin o prelegere la compania sa, replica mea este că trebuie să mă consult înainte cu departamentul de marketing. Prin urmare, dacă ai propria firmă, autoritatea superioară poate fi reprezentată de un anumit departament.

În negocierile internaţionale, preşedintele are grijă să se protejeze prin menţinerea unei poziţii din care nu poate lua o hotărîre fără a se consulta înainte cu Senatul şi cu negociatorii săi. În timpul Războiului Rece, sovieticii au încercat foarte mult să ne păcălească preşedintele recurgînd la autoritatea superioară.

Sovieticii încearcă să scape de autoritatea superioară

Preşedintele sovietic Leonid Brejnev ştia că Richard Nixon era foarte vanitos, iar dacă l-ar fi atins în acest punct sensibil, poate că Nixon ar fi renunţat la nevoia declarată anterior de a obţine aprobarea echipei sale de negociatori. În timpul summit-ului din 1976, Brejnev a sugerat într-o zi ca întîlnirile să se termine mai devreme, deoarece era obosit şi dorea să doarmă puţin. La ora 22, a sunat la Casa Albă şi a insistat să se întîlnească cu Nixon pentru a discuta ceva urgent. Henry Kissinger a scris despre acest episod în cartea sa *Years of Upheaval*: „A fost o încălcare grosolană a protocolului şi o încercare de a-l prinde pe Nixon descoperit şi, cu puţin noroc, separat de consilierii săi".

La summit-ul lui Reagan şi Gorbaciov din noiembrie 1986 de la Reykjavik (Islanda), balanţa puterii mondiale s-a clătinat pe marginea abisului în momentul în care cei doi lideri mondiali s-au întîlnit singuri, în sala de conferinţe a vechiului oraş. În timp ce oficialii Departamentului de Stat scrîşneau nerăbdători din dinţi afară, Ronald Reagan a fost la un pas de a încuviinţa dezarmarea nucleară. Şi asta ar fi fost exact ceea ce doreau sovieticii, asigurîndu-le liniştea economică de care aveau nevoie. Poate ar fi fost de-ajuns pentru a împiedica destrămarea ulterioară a Uniunii Sovietice. Din fericire, Reagan s-a simţit obligat să se consulte cu consilierii săi, reuşind astfel să evite dezastrul. Aşadar, nu te îngrijora dacă ceilalţi ştiu că eşti proprietarul companiei. Pînă şi preşedintele SUA foloseşte gambitul autoritatea superioară.

Gambiturile de contraatac pentru autoritatea superioară

Acum îţi dai seama de ce oponenţilor tăi le place să folosească această tehnică împotriva ta. Din fericire, negociatorii experimentaţi ştiu cum să contracareze această provocare în mod delicat şi eficient. Prima abordare constă în încercarea de a înlătura posibilitatea celeilalte persoane de a invoca autoritatea superioară înainte de începerea negocierii, determinînd-o să admită că ar putea lua o decizie, dacă oferta ar fi irezistibilă.

Este acelaşi lucru pe care l-ar face vînzătorul, cînd, înainte de a vă lăsa să testaţi maşina, v-ar spune: „Doar ca să fiu eu sigur, dacă maşina vă place suficient de mult pe cît cred eu că se va întîmpla, ar fi vreun motiv pentru care nu v-aţi putea decide chiar astăzi?". Vînzătorii ştiu că, dacă nu îndepărtează din start această posibilitate, sub presiunea cererii unei decizii, cumpărătorul va inventa o autoritate superioară ca tehnică de întîrziere. De exemplu: „Aş vrea să vă dau un răspuns astăzi, dar socrul meu trebuie să vadă şi el proprietatea (sau maşina)" sau „Unchiul Joe ne ajută cu banii, aşa că trebuie să ne consultăm cu el înainte".

Una dintre cele mai frustrante situaţii pe care o poţi întîlni este să duci oferta unei persoane care apoi îţi spune: „Bine. Mulţumesc

pentru ofertă. O voi prezenta comitetului (sau avocatului sau proprietarului) şi te contactez eu, dacă sînt interesaţi". Ce faci în continuare? Dacă eşti destul de isteţ pentru a contracara acest gambit chiar înainte de a fi folosit, poţi evita foarte uşor aceste situaţii periculoase.

În concluzie, înainte de a-ţi prezenta propunerea şi chiar înainte de a o scoate din servietă, ar trebui să întrebi, ca fapt divers, dacă poate lua o decizie chiar atunci, în condiţiile unei propuneri irezistibile.

Va accepta cu uşurinţă, gîndindu-se: „O ofertă irezistibilă, care să îndeplinească toate condiţiile? Nici o problemă, metodele de eschivare sînt numeroase". Totuşi iată ce ai realizat dacă îţi răspunde „Bineînţeles, dacă va corespunde tuturor cerinţelor mele, voi fi de acord imediat":

- Le-ai eliminat dreptul de a-ţi spune că vor să se mai gîndească. Dacă îţi spun asta, tu poţi replica: „Atunci, permite-mi să recapitulez. Cred că a rămas vreun punct neclarificat, pentru că mi-ai spus la început că poţi lua o decizie chiar astăzi".
- Le-ai eliminat posibilitatea de a invoca instanţa superioară, deci de a spune: „Vreau ca departamentul juridic sau cel de achiziţii să vadă această propunere".

Dar dacă nu reuşeşti să îndepărtezi posibilitatea invocării autorităţii superioare? Sînt sigur că spui de multe ori: „Dacă propunerea îndeplineşte toate condiţiile, ar fi vreun motiv pentru care nu mi-aţi putea da un răspuns chiar astăzi?"; iar răspunsul este: „Îmi pare rău, dar la un proiect atît de complex este nevoie de aprobarea comitetelor specializate. Trebuie să mă consult cu ele înainte de a lua o decizie". Cînd se află în imposibilitatea de a evita autoritatea superioară, negociatorii experimentaţi folosesc trei paşi:

Pasul unu – Apelează la mîndria lor. Poţi spune, cu un zîmbet pe buze: „Îţi urmează întotdeauna recomandările, nu-i aşa?". În funcţie de personalitatea fiecăruia, cîteodată, este nevoie doar de atît, pentru a-ţi răspunde: „Mda, cred că ai dreptate. Dacă îmi place mie, atunci e foarte bine". Dar, de multe ori, îţi pot răspunde: „Da, de obicei ţin cont de recomandările mele, dar, oricum, nu îţi pot da un răspuns înainte de a mă consulta înainte cu comitetul". Dacă ai de-a face cu egocentrici, încearcă să previi acest gambit chiar de la începutul prezentării: „Crezi că, dacă ai duce această ofertă şefului

tău, ar aproba-o?". De obicei, o persoană foarte egocentrică ar face greşeala de a-ţi spune cu mîndrie că nu are nevoie de aprobarea nimănui.

Pasul doi – Încearcă să-i determini să-ţi promită că vor înainta propunerea consiliului, însoţită de o recomandare pozitivă: „O să le-o recomanzi, nu-i aşa?", sperînd că îţi vor răspunde: „Da, arată bine. O să mă lupt cu ei pentru tine". Obţinerea acestei promisiuni este foarte importantă, deoarece, în acest moment, ar putea să se dea de gol că nu există nici un comitet. Ei chiar au puterea de a lua o decizie, iar invocarea autorităţii superioare era doar un gambit.

Cum a fost folosită autoritatea superioară împotriva mea

Îmi amintesc de anul 1962, cînd am venit în această ţară. M-am angajat la Bank of America din Menlo Park, California. După nouă luni, mi-am dat seama că nu puteam suporta stresul din industria bancară, am început să caut altceva. Am aplicat pentru un post de manager începător la Montgomery Ward, cunoscutul lanţ de magazine.

Înainte de a mă angaja, managerul responsabil de instruirea mea trebuia să-şi dea acordul. M-au trimis în Napa, California, pentru un interviu cu managerul local, Lou Johnson. Dintr-un motiv necunoscut, interviul nu a decurs bine şi ştiam că nu voi obţine slujba – probabil pentru că eram nou-venit în ţară şi Lou credea că nu voi rămîne. Nu aveam intenţia de a mă întoarce în Anglia, dar îi înţelegeam îngrijorarea. Într-un final, mi-a spus: „Roger, îţi mulţumesc că ai venit la interviu. Voi trimite un raport consiliului şi te vor anunţa ei".

L-am întrebat: „Nu-i aşa că mă vei recomanda?". Acesta este pasul doi, trebuie să ceri confirmarea unei recomandări pozitive. L-am văzut că stă pe gînduri, se pare că nu voia să mă recomande. Pe de altă parte, nu dorea nici o confruntare directă. A cîntărit un pic situaţia şi mi-a răspuns: „Mda, cred că aş putea să îţi dau o şansă", arătîndu-mi astfel că, de fapt, nu exista a autoritate superioară. Nu exista nici un comitet, doar el avea puterea de decizie.

Prin urmare, pasul doi constă în obţinerea promisiunii că persoana cealaltă îţi va face o recomandare pozitivă. Din acest moment, doar două lucruri se pot întîmpla. Ori îţi confirmă acest lucru, ori îţi va

spune nu, pentru că... Indiferent de situaţie, ai cîştigat. Bineînţeles că ar fi de preferat să ai aprobarea ei, dar, dacă îţi prezintă cîteva obiecţii, poţi spune „Aleluia", pentru că obiecţiile sînt semnale că ar vrea să cumpere. Obiecţiile apar doar dacă există interesul de a cumpăra de la tine. Dacă nu sînt interesaţi de produsele tale, atunci nu îi interesează nici cît costă.

Cînd nu îţi pasă de preţ

Într-o perioadă, ieşeam în oraş cu o femeie pasionată de decoraţiuni interioare. Într-o zi, m-a tîrît foarte entuziasmată la un centru de design interior din Orange County pentru a-mi arăta o canapea din piele de ied. Pielea era mai moale şi mai elastică decît orice văzusem eu pînă atunci. Prietena mea m-a întrebat: „Nu-i aşa că e o canapea minunată?".

„Aşa-i, e minunată", i-am răspuns.

„Şi costă doar 12 000 de dolari."

„E uimitor ce pot face pentru doar 12 000 de dolari", am replicat.

„Şi nu te deranjează preţul?"

„Preţul chiar nu mă deranjează deloc." De ce oare nu mă deranja? Exact. Pentru că nu aveam nici cea mai mică intenţie să dau 12 000 de dolari pe o canapea, indiferent din ce era făcută. Să te întreb ceva: dacă aş fi vrut să cumpăr acea canapea, tot aşa aş fi reacţionat? Nuuu, îţi dai seama că nu mi-ar fi convenit deloc preţul.

Obiecţiile sînt semnale de interes pentru produsele tale. În domeniul imobiliar, se ştie că, atunci cînd prezinţi o proprietate şi persoana respectivă se arată foarte extaziată, ca şi cum i-ar plăcea la nebunie tot, nu va cumpăra. Cumpărătorii serioşi sînt cei care îţi spun: „Păi, bucătăria nu este atît de mare pe cît ne-am dori. Tapetul e urît. Probabil că vom dărîma acest perete". Aceştia sînt oamenii care cumpără.

Dacă lucrezi în vînzări, gîndeşte-te. Ai vîndut vreodată ceva unei persoane căreia i-a convenit preţul din prima? Bineînţeles că nu. Toţi cumpărătorii serioşi se plîng de preţ. Marea ta problemă nu sînt obiecţiile, ci indiferenţa. Ai prefera o afirmaţie de genul: „N-aş cumpăra de la firma ta nici dacă ar fi ultima din lume, pentru că....", decît să ţi se spună: „Folosesc acelaşi furnizor de 10 ani încoace şi sînt foarte mulţumit.

Chiar nu vreau să-mi pierd timpul vorbind cu alt furnizor pentru o schimbare". Problema ta este indiferența, nu obiecțiile, deoarece pentru obiecții există mereu un motiv, iar oamenii se pot răzgîndi.

Să-ți demonstrez acest aspect. Spune-mi care este antonimul cuvîntului *dragoste*. Dacă vrei să spui „ură", gîndește-te mai bine. Cît timp există o oarecare reacție, tot ai pe ce te baza. Indiferența este opusul dragostei. Cînd ți se spune, cum o face Rhett Butler în *Pe aripile vîntului*, „Sincer, draga mea, nu-mi pasă deloc", atunci știi că filmul e pe terminate. Indiferența e problema ta, nu obiecțiile. Acestea sînt semnale de interes pentru produsele tale.

Prin urmare, cînd îi întrebi dacă te vor recomanda, răspunsul poate fi „da" sau „nu". Oricum, ai ieșit în cîștig și poți trece la următorul pas.

Pasul trei – Încheierea de tipul „sub rezerva ca". Acest tip de încheiere este folosit și de agentul de asigurări pe viață atunci cînd îți spune: „Sincer să fiu, nu știu dacă putem obține o asigurare atît de mare pentru cineva de vîrsta dumneavoastră. Condiția ar fi să faceți controlul medical oricum, așa că putem completa o hîrtie în care să fie specificată rezerva trecerii acestui examen fizic". Agentul de asigurări știe că, dacă poți păcăli doctorul la control, poate obține asigurarea. Atunci nu mai sună ca și cum ați lua o decizie atît de importantă, cum este în realitate.

Încheierea „sub rezerva ca" din această situație ar fi: „Să întocmim actele «sub rezerva ca» respectivul comitet să aibă dreptul de a respinge propunerea într-un interval de 24 de ore pentru orice motiv valid". Sau: „Să întocmim actele «sub rezerva ca» departamentul juridic să aibă dreptul de a respinge propunerea într-un interval de 24 de ore pentru orice motiv legal". A se observa că nu se spune sub rezerva aprobării lor. Se folosește cu un motiv formularea „sub rezerva dreptului lor de a refuza pe baza unui motiv specific". Dacă ar avea de gînd să apeleze la un avocat, atunci ar apărea un motiv legal. Dacă vor să apeleze la departamentul financiar, atunci ar fi un motiv legat de taxe etc. Încearcă să obții un motiv exact.

Așadar, cei trei pași care trebuie îndepliniți dacă nu reușești să îndepărtezi posibilitatea invocării autorității superioare sînt:

1. Apelează la mîndria celuilalt.
2. Încearcă să obții promisiunea unei recomandări pozitive.
3. Folosește încheierea „sub rezerva ca".

Dar care este gambitul opus în acest caz? Dacă cineva ar încerca să elimine posibilitatea ta de a apela la autoritatea superioară? Dacă oponentul tău îți spune: „Poți lua decizii, nu-i așa?", răspunsul tău ar trebui să fie: „Depinde de ceea ce vrei să obții. La un moment dat, este posibil să fie nevoie să mă consult cu departamentul de marketing".

Să spunem că vinzi binale din aluminiu pentru grădini unui lanț de centre de utilaje pentru depozite, iar ei te invită să participi la un weekend dedicat publicității. Managerul tău de vînzări a pus deoparte 30 000 de dolari în acest scop, dar cumpărătorul îți spune că este nevoie de 35 000. În acel moment, ar trebui să dai din cap și să spui: „Hmm, e mult mai mult decît mă așteptam. Trebuie să mă consult cu departamentul de publicitate. Aș accepta pentru 25 000 de dolari, dar la o sumă mai mare trebuie să mă consult cu consiliul".

Fără să creezi o confruntare, ți-ai adus oponentul în situația de a accepta cei 25 000 de dolari, decît să stopeze întreaga activitate pînă primește un răspuns. Observă că deja ai stabilit plaja de negociere. Presupunînd că se ajunge la împărțirea diferenței, tot te-ai încadra în buget.

Încă ceva despre gambitul autorității superioare. Ce faci cînd ești forțat să iei o decizie pentru care nu ești pregătit? Să spunem că ești un subcontractor de energie electrică și negociezi pentru un complex comercial. Furnizorul general te presează să te hotărăști la un preț de început și la o anumită dată și vrea imediat o decizie. Îți spune: „Harry, te iubesc ca pe un frate, dar conduc o afacere, nu o religie. Hotărăște-te acum sau mă duc la concurență". (Îți voi arăta mai încolo cum persoanele presate de timp tind să devină mai flexibile.)

Cum gestionezi situația? Foarte simplu. Îi spui: „Joe, aș fi bucuros să-ți răspund. De fapt, îți spun chiar acum, dacă vrei. Dar trebuie să știi că, dacă mă forțezi să iau o decizie acum, răspunsul meu este negativ. Mîine, după ce m-aș consulta cu evaluatorii mei, răspunsul ar putea fi pozitiv. Nu mai bine aștepți pînă mîine, ca să vedem ce se întîmplă?".

Te poți trezi în situația în care ți se aplică tehnica escaladării. Ai impresia că ai încheiat un contract, doar ca să afli că acesta trebuie aprobat de director, care nu are de gînd să o facă. Mai „îndulcești" un pic oferta, dar afli că vicepreședintele nu o va aproba. Din

punctul meu de vedere, această tehnică este lipsită de etică, însă foarte frecventă. Sînt sigur că ai pățit-o cînd ai vrut să cumperi o mașină. După o negociere preliminară, vînzătorul te surprinde acceptînd pe loc oferta ta scăzută. După ce te convinge să fii de acord cu un preț (ceea ce te face să te obișnuiești cu ideea că vei cumpăra acea mașină), vînzătorul va spune ceva de genul: „Sună bine. Mai trebuie doar să cer aprobarea șefului meu și mașina e a dumneavoastră".

Poți simți cheile și certificatul mașinii în mînă și stai în sala de așteptare, felicitîndu-te pentru o afacere atît de bună, cînd vînzătorul se întoarce însoțit de șeful său. Acesta se așază și se mai uită o dată pe preț. Îți spune: „Știi, Fred a exagerat un pic aici". Fred pare, pe bună dreptate, jenat. „Prețul este cu aproape 500 de dolari sub prețul de fabrică" și scoate o factură ce pare oficială. „Nu se poate să ne cereți să pierdem la vînzare, nu-i așa?"

Acum ți-e jenă ție și nu prea știi cum să răspunzi. Credeai că ai făcut o afacere, dar superiorul lui Fred ți-a distrus-o. Deoarece nu știi că dealerul îți poate vinde mașina cu 5% sub prețul de fabrică obținînd totuși profit din bonusurile de fabrică, pici în plasa managerului, care te roagă să fii rezonabil și să mai adaugi 200 de dolari la preț.

Din nou, crezi că ai cumpărat mașina, pînă cînd managerul îți spune că, la acest preț incredibil de scăzut, are nevoie de aprobarea directorului. Și tot așa. Te vezi nevoit să vorbești cu o armată întreagă de manageri, care adaugă fiecare cîte puțin la prețul mașinii. Dacă ți se aplică tehnica escaladării, amintește-ți să folosești gambitul contraatacului. Și tu poți juca astfel, folosindu-te de autoritatea superioară. Oponentul tău își va da repede seama ce intenționezi și va cădea la pace. La fiecare nivel de escaladare, cel mai bine este să revii la poziția inițială de negociere. Nu-i lăsa să folosească această tehnică mărind prețul inițial puțin cîte puțin.

Să nu crezi că ai încheiat afacerea decît după ce ai acordul final și s-a uscat cerneala pe hîrtie. Dacă te vezi deja cheltuind profitul sau conducînd mașina, vei fi mult prea implicat emoțional în vînzare ca să poți renunța. Nu trebuie să devii într-atît de frustrat, încît să-ți pierzi cumpătul, pentru că ai putea renunța la o tranzacție profitabilă pentru toți. Bineînțeles că această tactică este lipsită de etică și

incorectă, dar e vorba despre afaceri, nu despre religie. Trebuie să ungi roțile comerțului, nu să convertești necredincioșii. Să știi să folosești și să gestionezi gambitul autorității superioare este foarte important, dacă vrei să fii un negociator experimentat. Încearcă întotdeauna să-ți păstrezi posibilitatea de a apela la el și să o elimini pe a celorlalți.

Concepte-cheie

1. Oponentul tău nu trebuie să știe că ai putere de decizie.
2. Autoritatea superioară trebuie să fie o entitate vagă, nu un singur individ.
3. Chiar dacă deții propria firmă, poți folosi acest gambit, apelînd la departamentele specifice.
4. Cînd negociezi, lasă-ți mîndria acasă. Nu te lăsa păcălit și să recunoști că ai putere de decizie.
5. Încearcă să-ți determini oponentul să admită că și-ar da acordul, dacă propunerea ar îndeplini toate condițiile. Dacă nu reușești, folosește cele trei gambituri de contraatac: folosește-te de mîndria lui, obține-i promisiunea că te va recomanda superiorilor și folosește încheierea „sub rezerva ca".
6. Dacă ești presat să iei o decizie pentru care nu ești pregătit, anunță că te vei decide, dar răspunsul este negativ, dacă nu ți se acordă timp pentru a te consulta cu specialiștii tăi. Dacă ei folosesc tehnica escaladării, revino la poziția inițială de negociere la fiecare nivel de autoritate și inițiază propriile niveluri de escaladare.

8 Deprecierea serviciilor

Iată ceva la care te poți aștepta atunci cînd negociezi: orice concesie pe care o faci își va pierde foarte repede valoarea. Orice obiect material pe care îl cumperi deține o valoare ce poate să crească în timp, însă cea a serviciilor pare să scadă foarte repede după efectuarea lor. Negociatorii experimentați știu că, după ce ai făcut oponentului o concesie, trebuie imediat să-i ceri întoarcerea favorului. Peste două ore, acel serviciu va valora mult mai puțin.

Agenților imobiliari le este foarte cunoscut principiul deprecierii serviciilor. Cînd un vînzător are probleme la vînzarea unei proprietăți, iar agentul imobiliar se oferă să-l ajute pentru un procent de 6%, în acel moment, suma nu pare mare.

Totuși, din momentul în care agentul de vînzări imobiliare a găsit un cumpărător, cei 6% încep să pară o sumă enormă. „6%, adică 12 000 de dolari", îți spune vînzătorul. „Pentru ce? Ce a făcut? Tot ce a făcut a fost să înscrie proprietatea pe mai multe liste." Agentul a făcut mult mai mult decît analizarea proprietății și negocierea contractului, dar trebuie să ne amintim principiul conform căruia valoarea serviciului pare să scadă rapid după efectuarea lui.

Sînt sigur că te-ai așteptat la asta, nu-i așa? Cineva cu care faci afaceri din cînd în cînd te-a sunat. E panicat pentru că furnizorul de la care ia cea mai mare parte a mărfii nu i-a trimis un transport și trebuie să închidă întreaga linie de asamblare, dacă nu reușești tu să faci vreo minune și să le trimiți un transport a doua zi la prima oră. Sună cunoscut? Prin urmare, muncești zi și noapte și reprogramezi toate transporturile. Reușești să trimiți transportul exact la timp,

pentru ca linia de asamblare să continue să funcționeze. Te duci personal să supraveghezi descărcatul, iar cumpărătorul te adoră pentru asta. Vine și el pe rampă, unde tu îți scuturi triumfător praful de pe mîini, și îți spune: „Nu-mi vine să cred că ai reușit să faci asta pentru mine. Este o favoare incredibilă. Ești incredibil. Ești adorabil. Adorabil!".

Iar tu îi spui: „Mă bucur că te-am putut ajuta, Joe. Iată ce servicii prestăm cînd este nevoie. Nu crezi că e timpul să privim firma mea ca pe un potențial furnizor principal?".

„Sună bine, dar nu am timp să discut acum, pentru că trebuie să supraveghez linia de asamblare, să fiu sigur că totul merge bine. Vino la birou luni dimineață la ora 10 și mai vedem. De fapt, nu, mai bine vino la prînz și îți fac cinste. Apreciez din tot sufletul ce ai făcut pentru mine. Ești fantastic. Te iubesc. Te iubesc. Te iubesc." Și tot weekendul te gîndești: „Am reușit. Îmi e dator pînă peste cap". Dar luni negocierile merg mult mai greu decît te-ai fi așteptat. Ce nu a fost bine? Serviciul făcut și-a pierdut valoarea. Așa se întîmplă mereu.

Dacă într-o negociere faci o concesie, asigură-te că serviciul îți este returnat. Nu aștepta. Nu te gîndi că, dacă le-ai făcut o favoare, îți sînt datori și se vor revanșa mai tîrziu. Cu toată bunăvoința din lume, valoarea serviciului scade foarte repede în mintea lor.

Din același motiv, consultanții știu că trebuie să-ți negociezi întotdeauna comisionul înainte, și nu după. Instalatorii știu asta, nu-i așa? Știu că trebuie să negocieze înainte, nu după ce și-au terminat treaba. Am chemat odată un instalator. După ce a analizat problema, a dat din cap și mi-a spus: „Domnule Dawson, am identificat problema și o pot rezolva. Vă costă 150 de dolari".

Știți cît timp i-a luat să repare? Cinci minute. I-am spus și eu: „Stai un pic. Mă taxezi cu 150 de dolari pentru o muncă de 5 minute? Eu sînt conferențiar cunoscut la nivel național și nu cîștig banii aceștia".

La care mi-a răspuns: „Nici eu nu făceam banii ăștia cînd eram conferențiar".

Concepte-cheie

1. Valoarea obiectelor poate creşte, dar cea a serviciilor pare mereu în scădere.
2. Să nu faci o concesie sperînd că, mai tîrziu, îţi va fi returnată.
3. Negociază-ţi comisionul dinainte.

9 Nu te oferi niciodată să împarţi diferenţa

În ţara aceasta există un simţ al corectitudinii incredibil. Aceasta înseamnă că, dacă ambele părţi cedează în mod egal, atunci e corect. Dacă Fred îşi scoate casa la vînzare cu 200 000 de dolari, iar Susan face o ofertă de 190 000 şi ambii sînt dispuşi pentru compromis, atunci, automat, ei gîndesc: „Dacă vom cădea de acord la 195 000 de dolari, e corect, pentru că este egal". Corectitudinea depinde de poziţiile iniţiale de negociere ale lui Fred şi Susan. Dacă proprietatea valorează 190 000 de dolari, iar Fred ţine la preţul încărcat doar ca să profite de faptul că Susan s-a îndrăgostit de casa lui, atunci nu e corect. Dacă imobilul valorează 200 000 de dolari, bani pe care Susan îi poate plăti, dar profită de pe urma problemelor financiare ale lui Fred, iar nu e corect.

Aşadar, nu vă gîndiţi că împărţirea diferenţei este corectă, cînd nu puteţi rezolva această discrepanţă de preţ. După ce am clarificat această concepţie greşită, trebuie să subliniez faptul că negociatorii experimentaţi ştiu că împărţirea diferenţei nu înseamnă neapărat părţi egale. Împărţiţi diferenţa de două ori şi rezultatul devine 75-25%. Mai mult, îţi poţi determina oponentul să împartă diferenţa de trei sau chiar mai multe ori.

Împărţirea nu înseamnă neapărat părţi egale

Am negociat la un moment dat cu o bancă ce deţinea ipoteca mai multor proprietăţi din portofoliul meu. Am vîndut una dintre ele sub ipotecă, iar prin contract se stipula că banca are dreptul

> la 32 000 de dolari, pe care îi scădea apoi din valoarea creditului. Eu le-am oferit 28 000. I-am determinat să propună o împărțire a diferenței la 30 000 de dolari. După cîteva săptămîni, pînă cînd clădirea a fost închisă, am reușit să îi fac să împartă diferența din nou, la 29 000, apoi la 28 500 și, în final, au căzut de acord la 28 250 de dolari.

Iată cum funcționează acest gambit: primul lucru pe care trebuie să ți-l amintești este că niciodată nu trebuie să te oferi să împarți diferența, ci să-ți încurajezi oponentul să facă acest lucru. Să spunem că ești antreprenor. Ai muncit mult pentru a obține un contract de remodelare, pentru care ai licitat 86 000 de dolari și ți s-a oferit 75 000. Ai negociat o perioadă, timp în care ai reușit să-i determini pe proprietari să urce la 80 000 de dolari, iar tu ai scăzut la 84 000. Ce faci în continuare? Simți că, dacă te-ai oferi să împarți diferența, ar accepta și s-ar încheia contractul la 82 000 de dolari.

În loc să te oferi să împarți diferența, iată ce ar trebui să faci: ar trebui să le spui: „Nu cred că vom ajunge la un consens. Ar fi păcat totuși, după ce am pierdut atîta vreme cu negocierile". (Voi arăta mai târziu cum oamenii devin mai flexibili în funcție de durata negocierilor.) „Am pierdut atîta vreme cu propunerile acestea și am ajuns atît de aproape de un preț acceptabil pentru amîndoi. E păcat ca totul să se termine aici; sîntem la o diferență de doar 4 000 de dolari."

Dacă vei continua să subliniezi perioada de timp pe care ați petrecut-o negociind și suma mică de bani care vă desparte de un preț acceptabil, pînă la urmă, cealaltă persoană va spune: „Păi, ce-ar fi dacă am împărți diferența?".

Atunci faci pe prostul și spui: „Aha... să împărțim diferența, ce înseamnă asta? Eu sînt la 84 000 de dolari, tu la 80 000 de dolari. Vrei să spui că scazi la 82 000? Asta vrei să spui?".

„Păi, da", spun ei. „Dacă urci și tu la 82 000, batem palma." Astfel, ai extins limitele negocierii de la 80 000 la 84 000 de dolari. Plaja de negociere se află între 82 000 și 84 000 și încă nu ai renunțat la un cent.

Răspunzi: „82 000 sună mult mai bine decît 80 000 de dolari. Știi ce, lasă-mă să vorbesc cu partenerii mei" (sau orice altă autoritate superioară) „să văd ce părere au și ei. Le voi spune că ai coborît la 82 000 de dolari și vom vedea la ce înțelegere ajungem. Te anunț mîine".

A doua zi spui: „În acest moment, e cam dificil de discutat cu partenerii mei. Eram sigur că îi pot convinge să fie de acord cu 82 000 de dolari, dar am stat aseară două ore revizuind cifrele și au insistat că vom pierde bani, dacă scădem suma sub 84 000 de dolari. Dar, la naiba! Sîntem la o diferență de doar 2 000 de dolari. Sper că nu vom renunța acum, cînd ne despart doar 2 000 de dolari, nu-i așa?". Dacă mai insiști mult, pînă la urmă, se vor oferi să împartă și această diferență.

Dacă îi convingi să împartă din nou, acest gambit ți-a mai adus încă 1 000 de dolari profit net. Totuși, chiar dacă nu reușești și rămîi la aceiași 82 000 de dolari la care ai fi fost dacă te-ai fi oferit tu să împarți diferența, tot s-a petrecut ceva semnificativ. Ce anume? Exact. Ei au rămas cu impresia că au cîștigat pentru că i-ai făcut să se ofere să împartă diferența la 82 000 de dolari, apoi ți-ai convins partenerii să fie de acord cu propunerea. Dacă tu ai fi propus împărțirea, atunci oferta de pe masă ar fi fost a ta și ai fi încercat să-i convingi să o accepte.

Poate ți se pare prea subtil, dar e foarte important din punctul de vedere al celui care simte că a cîștigat și cel care simte că a pierdut. Amintește-ți că esența negocierii este să-ți lași întotdeauna oponentul să simtă că a cîștigat. În concluzie, regula este că nu trebuie niciodată să te oferi să împarți diferența, ci întotdeauna să-ți încurajezi oponentul să o facă.

Concepte-cheie

1. Nu trebuie să cazi în capcana de a crede că împărțirea diferenței este cel mai corect lucru posibil.
2. Împărțirea nu înseamnă neapărat părți egale, și asta pentru că o poți face de mai multe ori.
3. Nu te oferi niciodată să împarți tu, încurajează-ți adversarul să o facă.
4. Dacă reușești să-ți convingi oponentul să ofere împărțirea, îl pui în postura de a sugera compromisul. Apoi vei accepta cu greu propunerea lor, lăsîndu-le impresia că au cîștigat.

10 Gestionarea impasurilor

În negocieri ample, veți întîlni frecvent situații fără ieșire, impasuri sau blocaje definitive. Iată definițiile mele pentru acești termeni:

– *impas*: un dezacord complet asupra unei chestiuni, care amenință negocierea;

– *blocaj*: se menține comunicarea, dar fără a se ajunge la un acord;

– *situație fără ieșire*: lipsa progresului a adus atîta frustrare de ambele părți, încît nu se mai vede rostul continuării discuțiilor.

Este foarte ușor pentru un negociator fără experiență să confunde un impas cu o situație fără ieșire. De exemplu, ești producător de piese auto, iar agentul de achiziții de la producătorul de automobile din Detroit îți spune: „Trebuie să scazi prețul cu cîte un procent pe an pentru următorii cinci ani sau reziliem contractul". Ești conștient că este imposibil să faci asta obținînd și profit; de aceea, îți spui că ai ajuns într-o situație fără ieșire, cînd, de fapt, este doar un impas.

Ești antreprenor, iar un proprietar de clădiri îți spune: „Mi-ar face plăcere să lucrăm împreună, dar ai prețuri prea mari. Am alte trei oferte mult mai mici". Politica firmei tale este de a nu participa la licitații; de aceea, e ușor de crezut că te afli într-o situație fără ieșire, cînd, de fapt, e doar un impas. Deții un magazin en détail, iar un client țipă la tine: „Nu vreau să mai discut despre asta. Luați înapoi produsul și returnați-ne banii sau următoarea persoană cu care veți vorbi va fi avocatul meu". Ești conștient că obiectul ar funcționa foarte bine dacă și clientul te-ar lăsa să-i explici cum se folosește. Oricum, e atît de supărat, încît crezi că ai ajuns într-o situație fără ieșire.

Ești producător de instalații de baie, iar președintele unei companii de instalații tehnico-sanitare din New Jersey îți aruncă țigara în față

și mîrîie: „Băiețică, să-ți spun eu cum e viața. Concurența îmi oferă 90 de zile termen de plată; dacă tu nu faci la fel, nu avem ce discuta". Ești conștient că firma nu a încălcat niciodată regula de 30 de zile în cei 72 de ani de activitate, deci ți-e ușor să crezi că te afli într-o situație fără ieșire, cînd, de fapt, ai ajuns într-un impas.

Toate acestea pot părea situații fără ieșire pentru negociatorii începători, dar cei cu experiență știu că sînt doar impasuri, pe care le poți rezolva cu un gambit foarte ușor, cel al abaterii atenției. A fost folosit cu succes în cazul israelienilor după războiul cu arabii din 1973. Ne-am dus la ei și le-am zis: „Vă rugăm să stați măcar de vorbă cu egiptenii; dacă nu o faceți, cineva va porni cel de-al treilea război mondial". Iar ei ne-au dat o replică ce ar fi putut fi percepută foarte ușor ca o situație fără ieșire, un factor critic în negocieri: „Să spunem că am fi dispuși să vorbim cu ei, dar un lucru trebuie să fie foarte clar: există ceva ce nu este sub nici o formă negociabil. Nu ne vom retrage niciodată, dar absolut niciodată din deșertul Sinai. L-am cucerit în timpul războiului din 1967, acolo sînt puțurile noastre de petrol. Nu ne vom retrage niciodată, dar absolut niciodată din Sinai".

Nu ai întîlnit pe nimeni care să-și exprime opinia cu atîta îndîrjire? „Am putea discuta despre posibilitatea de a face afaceri împreună, dar nu vom accepta niciodată, dar niciodată aceste termene de plată. Dacă asta vreți, puteți să vă luați gîndul. Veți fi plătiți la 90 de zile, la fel ca toți furnizorii noștri. Dacă sînteți dispuși să acceptați, continuăm discuțiile. Dacă nu, nu mai avem ce să ne spunem." În cazul israelienilor, am fost îndeajuns de isteți să folosim gambitul abaterii atenției. Este extrem de eficient. Vei fi uimit cît de repede rezolvă acest gambit ceea ce pare a fi o chestiune majoră în negociere. Le-am spus: „Bine. Vă înțelegem poziția în ceea ce privește Sinaiul. Acolo sînt puțurile voastre de petrol. L-ați cucerit în timpul războiului din 1967. Totuși să lăsăm deoparte această problemă pentru moment și să vorbim despre celelalte chestiuni importante pentru voi".

Cu toate că nu le-am spus israelienilor acest lucru, egiptenii erau și ei la fel de îndîrjiți în a lua Sinaiul înapoi. Datorită acestui gambit, am cîștigat timp și am rezolvat alte probleme. Apoi ne-am reîntors la problema retragerii din Sinai, ce părea acum mai ușor de rezolvat decît la început. După cum se știe, israelienii s-au retras pînă la

urmă din Sinai, cu toate că, la început, ne asigurau că ar fi fost ultimul lucru pe care l-ar fi făcut.

În 1991, secretarul de stat James Baker s-a confruntat din nou cu un popor Israel intransigent atunci cînd a încercat să îl aducă la masa păcii şi să negocieze cu OEP (Organizaţia pentru Eliberarea Palestinei). Poziţia iniţială a israelienilor a fost că orice înţelegere încheiată în urma tratativelor ar fi rezultat cu renunţarea la teritoriu din partea lor şi, nedorind să întărească această idee, au refuzat să participe. James Baker era un negociator îndeajuns de priceput să ştie că ar trebui să lase deoparte acest impas şi să creeze un moment de discuţie a chestiunilor mai puţin importante.

Şi chiar a spus: „Bine, ne dăm seama că nu sînteţi încă pregătiţi pentru tratative de pace, dar să lăsăm această chestiune la o parte pentru moment. Dacă ar fi să ducem tratative pentru încheierea păcii, unde ar trebui să le ţinem? Ar avea mai mult sens dacă ar fi organizate la Washington, în Orientul Mijlociu sau mai degrabă într-un oraş neutru, cum ar fi Madrid?". Ajutaţi de această discuţie, am făcut mici progrese în negociere. Apoi am abordat chestiunea prezenţei OEP la discuţii. Dacă OEP ar fi prezentă la tratative, care ar fi reprezentanţii săi? După crearea unui moment cu ajutorul acestor discuţii minore, ne-a venit mult mai uşor să-i convingem pe israelieni să se întîlnească şi, în cele din urmă, să recunoască existenţa OEP.

Gambitul abaterii atenţiei ar trebui folosit atunci cînd vorbeşti cu un cumpărător care îţi spune: „Am fi interesaţi de o negociere cu voi, dar avem nevoie de un prototip pînă la începutul lunii, cînd are loc întîlnirea anuală de vînzări de la New Orleans. Dacă nu vă puteţi mişca atît de repede, nu are rost să mai pierdem timpul discutînd".

Chiar dacă îţi este practic imposibil să te mişti atît de repede, poţi oricum să foloseşti acest gambit. „Îmi dau seama foarte bine cît de important este pentru voi, dar să lăsăm asta la o parte şi să discutăm alte probleme. Spuneţi-mi cîte ceva despre specificitatea slujbei. Avem nevoie de un sindicat? Despre ce termene de plată este vorba?"

Prin folosirea acestui gambit se rezolvă multe dintre problemele minore şi se creează un spaţiu în negociere înainte de a aborda

chestiunile cu adevărat importante. Aşa cum vei învăţa în capitolul 67 despre negocierea *win-win* (cîştig-cîştig), nu trebuie să reduci aria de negociere la un singur subiect (în acest caz, există neapărat un cîştigător şi un învins).

Prin abordarea chestiunilor minore, se creează un spaţiu în negociere care va facilita discutarea problemelor majore. Negociatorii fără experienţă au impresia că trebuie să rezolve întîi problemele importante. „Dacă nu ne putem înţelege la preţ sau termene de plată, ce rost are să mai vorbim despre lucrurile minore?" Negociatorii experimentaţi înţeleg că oponentul lor va deveni mult mai flexibil după rezolvarea unor chestiuni minore.

Concepte-cheie

1. Nu confunda un impas cu o situaţie fără ieşire. Adevăratele situaţii de acest gen sînt rare, aşa că sigur este vorba doar despre un impas.
2. Gestionează un impas cu ajutorul gambitului abaterii atenţiei: „Să lăsăm la o parte asta pentru un moment şi să vorbim despre altceva, se poate?".
3. Creează un moment de respiro în negociere, rezolvînd prima dată chestiunile minore, dar nu restrînge aria de negociere la un singur subiect. Pentru mai multe detalii despre negocierea cîştig-cîştig, vezi capitolul 67.

11 Gestionarea blocajelor

La un moment dat, între un impas şi o situaţie fără ieşire apare blocajul. În acest caz, comunicarea este încă deschisă, dar nu se face nici un progres înspre găsirea unei soluţii. A avea de-a face cu un blocaj este similar cu a fi „în fiare", o expresie folosită în navigaţie, însemnînd un vas oprit cu prova în vînt. Un vas nu va naviga niciodată împotriva vîntului; în apropierea lui da, dar niciodată direct împotriva lui. Pentru a naviga împotriva vîntului, trebuie să deviezi 30 de grade la tribord şi apoi să faci 30 de grade voltă în vînt pînă în port. E greu să tot întorci velele, dar, pînă la urmă, vei ajunge unde vrei.

Pentru a naviga în condiţii de vînt, prora trebuie să se mişte mereu în direcţia lui, iar dacă eziţi, poţi rămîne blocat. Dacă pierzi momentul şi nu acţionezi, nu va mai fi destul vînt pentru a întoarce prora. Cînd un căpitan e „în fiare", trebuie să remedieze problema; de exemplu, să întoarcă velele, să consolideze trinca pentru a putea întoarce prora, să manevreze cîrma sau orice ar aduce vasul în poziţia iniţială. În acelaşi fel, cînd negocierea se blochează, soluţia este schimbarea dinamicii pentru restabilirea momentului. Iată ce mai poţi face, pe lîngă schimbarea sumelor implicate:

- Schimbă membrii echipei de negociere. Una dintre formulele preferate ale avocaţilor este: „Eu trebuie să fiu la tribunal în această după-amiază, dar partenerul meu Charlie îmi va ţine locul". „Tribunalul" poate fi şi un teren de tenis, dar e o mişcare strategică de schimbare a echipei.
- Schimbă locaţia, sugerînd continuarea discuţiei în timpul mesei de prînz sau la cină.

- Îndepărtează membrul din echipă care l-a enervat pe oponent. Un negociator sofisticat nu se va simţi jignit, dacă i se va cere să plece după ce a jucat un rol preţios de om rău. E momentul să alternezi presiunea asupra celeilalte părţi, făcînd compromisul de a-l elimina din echipă.
- Detensionaţi situaţia vorbind despre pasiunile lor, o bîrfă de la ştiri sau povestind ceva amuzant.
- Cercetează posibilitatea unei modificări la nivel financiar, cum ar fi finanţarea prelungită, vărsămînt redus la comandă sau remodelarea sistemului de plăţi. Aceste tactici ar fi de ajuns pentru schimbarea dinamicii şi înlăturarea blocajului. Adu-ţi aminte că oponentul tău poate ezită în abordarea acestor subiecte de teamă să nu pară într-o situaţie financiară precară.
- Ia în discuţie metode de împărţire a riscului, pentru că există posibilitatea ca oponentul tău să fie îngrijorat de un eventual eşec al înţelegerii. Încearcă să sugerezi că, într-un an, vei retrage orice produs nefolosit care se află în condiţie bună pentru o taxă de reaprovizionare de 20%. Poate temerile lor ar fi temperate de o clauză aplicabilă în condiţiile modificării pieţei.
- Încearcă schimbarea atmosferei din camera de negociere. Dacă negocierea cîştig-cîştig nu a dat rezultate, încearcă să devii mai competitiv. Dimpotrivă, dacă negocierile au mers greu, foloseşte metoda cîştig-cîştig.
- Sugerează o schimbare a condiţiilor tehnice, a metodei de ambalare sau de livrare, pentru a vedea dacă oamenii gîndesc mai pozitiv.

Este posibil să-i convingi să treacă cu vederea orice diferenţă de opinie, cu condiţia acordului asupra unei metode de arbitrare a oricărei dispute ce ar apărea în viitor.

Cînd un vas e „în fiare", căpitanul ştie ce trebuie să facă pentru a-l redresa, dar cîteodată este nevoie doar să încerce altceva. Dacă negocierea se blochează, trebuie să încerci diferite metode pentru a o redresa. Asta îmi aminteşte de o întîmplare auzită de demult despre o echipă de constructori de drumuri din India, care săpa un tunel prin laterala unui deal. Părea o operaţiune foarte primitivă; erau mii de muncitori înarmaţi cu tîrnăcoape şi lopeţi şi era uimitor cum de se gîndeau să se angajeze în aşa o muncă doar cu muncitori.

Un turist s-a dus la supraveghetor şi l-a întrebat cum de poate face aşa ceva. „E foarte uşor. Serios", a răspuns. „Fluier şi toţi muncitorii din partea asta încep să sape prin deal. De partea cealaltă a dealului mai avem o echipă, căreia îi spunem să sape înspre noi. Dacă cele două echipe se întîlnesc, atunci am făcut un tunel. Dacă nu se întîlnesc, atunci avem două tunele."

Astfel se gestionează un blocaj. Ceva se va întîmpla cînd încerci să schimbi dinamica în căutarea momentului necesar negocierii, dar nu ştii niciodată ce anume.

Concepte-cheie

1. Fii conştient de diferenţa dintre un impas, un blocaj şi o situaţie fără ieşire. Într-un blocaj, ambele părţi doresc să găsească o soluţie, dar nu văd vreo cale de a progresa.
2. Răspunsul la un blocaj constă în schimbarea dinamicii negocierii prin modificarea unuia dintre elemente.

12 Gestionarea situaţiilor fără ieşire

În cele două capitole precedente ţi-am arătat cum să gestionezi primele două probleme care pot apărea în timpul unei negocieri: impasul şi blocajul. Dacă lucrurile se înrăutăţesc, este posibil să ajungi într-o situaţie fără ieşire, concept pe care eu l-am definit astfel: „ambele părţi sînt atît de frustrate de lipsa progresului, încît nu mai văd nici un rost în continuarea discuţiilor".

Situaţiile fără ieşire sînt rare, dar dacă se întîmplă să ajungi într-o asemenea situaţie, singura soluţie este implicarea unei a treia persoane, care va juca rolul de mediator sau arbitru. După cum voi explica în capitolele 34 şi 35, există o mare diferenţă între arbitru şi mediator. În cazul unui arbitru, ambele părţi se angajează înainte de începerea negocierii să respecte decizia acestuia. Dacă un sindicat foarte important pentru bunăstarea societăţii (cum ar fi sindicatul transportatorilor sau cel al sănătăţii) intră în grevă, guvernul va insista, în cele din urmă, pentru numirea unui arbitru, a cărui decizie va trebui acceptată. Mediatorul nu are acest tip de putere; el este introdus doar pentru a facilita găsirea unei soluţii. Are rol catalizator şi îşi foloseşte abilităţile pentru a găsi o soluţie pe care ambele părţi să o considere rezonabilă.

Negociatorii fără experienţă ezită atunci cînd trebuie să aducă un mediator, deoarece văd această imposibilitate de rezolvare ca pe un eşec personal: „Nu vreau să cer ajutorul şefului meu, pentru că va crede că nu sînt un bun negociator". Negociatorii experimentaţi au mai multe motive să fie convinşi că o a treia persoană poate rezolva conflictul nu pentru că ei înşişi nu ar fi buni negociatori.

Un mediator sau un arbitru este eficient în condiţiile în care ambele părţi îl percep ca fiind neutru. Cîteodată trebuie să depui

efort pentru a asigura această impresie. Dacă îți chemi șeful să rezolve o dispută cu un client, care sînt șansele ca acel client să îl perceapă ca fiind neutru? Undeva între nule și zero. În concluzie, șeful tău trebuie să acționeze în sensul creării sentimentului de neutralitate în mintea cumpărătorului. Cea mai bună modalitate este de a face o concesie la începutul procesului de mediere.

Șeful tău intră și, chiar dacă este pe deplin la curent cu problema, spune: „Nu am avut încă ocazia să mă familiarizez cu problema. Ce-ar fi să-mi explicați despre ce este vorba și poate găsesc o soluție acceptabilă pentru amîndoi". Terminologia este foarte importantă în acest context, prin faptul că le cere amîndurora să-și explice pozițiile; el lasă impresia că intră în procesul medierii fără prejudecăți. În plus, evită termenul *noi* atunci cînd se referă la tine, la angajatul lui.

După ce a ascultat răbdător ambele variante, se întoarce spre tine și spune: „Crezi că e corect să insiști atît? Nu ai putea ceda puțin la condiții (sau la orice alt detaliu)? Ai putea accepta 60 de zile?". Să nu crezi că șeful tău nu e de partea ta. El încearcă doar să-și clădească poziția neutră în ochii clientului.

Să nu presupui că situațiile fără ieșire, impasurile sau blocajele trebuie evitate cu orice preț. Un negociator cu experiență le poate folosi ca instrumente de forțare a oponentului. Odată ce ți-ai pus în minte că o situație fără ieșire este de neconceput, nu vei mai putea părăsi negocierea și, pînă la urmă, vei ceda cel mai puternic punct de presiune – limita ta (după cum vei vedea în capitolul 17).

Concepte-cheie

1. Singura modalitate de rezolvare a unei situații cu adevărat fără ieșire este introducerea unei a treia persoane.
2. Aceasta are rolul de mediator sau de arbitru. Mediatorii nu pot decît să faciliteze găsirea unei soluții, pe cînd, în cazul unui arbitru, ambele părți se angajează să-i respecte decizia.
3. Nu trebuie să consideri introducerea celei de-a treia persoane drept un eșec personal. Sînt multe motive pentru care aceasta poate găsi o soluție pe care părțile implicate nu au văzut-o.

4. Cea de-a treia persoană este percepută de ambele părți ca fiind neutră. Dacă nu este așa, atunci trebuie să-și construiască această poziție printr-o concesie făcută oponentului la începutul negocierii.
5. Fii deschis la posibilitatea unei situații fără ieșire. Nu îți poți dezvolta pe deplin capacitățile de negociator experimentat decît dacă ai puterea de a renunța la negociere. Dacă refuzi să ții seama de această posibilitate, cedezi un punct prețios de presiune.
6. Poți învăța mai multe despre arta medierii și a arbitrajului în capitolele 34 și 35.

13 Întoarcerea serviciului

Gambitul întoarcerea serviciului spune că, de fiecare dată cînd oponentul îți cere o concesie în negociere, trebuie automat să-i ceri și tu ceva. Prima dată cînd vei folosi acest gambit, îți vei recupera banii investiți pentru cumpărarea acestei cărți și chiar mai mult. Apoi, punerea sa în aplicare îți va aduce mii de dolari anual. Să vedem cîteva modalități de folosire a acestui gambit.

Să spunem că ți-ai vîndut casa, iar cumpărătorul te întreabă dacă își poate muta mobila în garaj cu trei zile înainte de încheierea contractului. Cu toate că nu ai vrea să vină înainte, vezi totuși un mic avantaj în a-l lăsa să folosească garajul. Se va implica emoțional și nu îți va crea probleme la semnarea contractului. Așa că ești aproape nerăbdător să faci acest compromis. Dar vreau să ții minte următoarea regulă: oricît de mică ar fi favoarea, trebuie să ceri ceva în schimb. Spune-i așa: „Lasă-mă să mă consult cu familia (autoritatea superioară vagă), să văd ce părere are. Dar să te întreb ceva: dacă sîntem de acord, ce ai putea face pentru noi?".

Să spunem că vinzi cărucioare și tocmai ai onorat o comandă importantă către un magazin-depozit. Ei au cerut ca marfa să le fie livrată pe 15 august, cu 30 de zile înainte de marea inaugurare. Managerul general te sună și-ți spune: „Sîntem înaintea programului cu construcția magazinului și ne gîndim să mutăm data inaugurării în weekendul cu Ziua Muncii. Ați avea cum să grăbiți furnizarea cărucioarelor pentru miercurea viitoare?". Iar tu te gîndești că e perfect, pentru că oricum erau în depozit gata de plecare, așa că mai bine să le trimiți mai devreme, pentru a-ți primi banii mai repede. Pot fi trimise chiar și mîine, dacă vor. Chiar dacă primul

impuls este să spui că se poate, eu tot insist să folosești gambitul întoarcerea serviciului. Vreau să-i spui: „Sincer să fiu, nu știu dacă le putem trimite atît de repede. Trebuie să vorbesc cu cei de la programări (autoritatea superioară vagă), să văd ce părere au. Dar să te întreb ceva: dacă reușim să facem asta, ce ați fi dispuși să faceți pentru noi?".

Iată ce se întîmplă cînd folosești acest gambit: ai putea obține cu adevărat ceva în schimb. Cumpărătorii casei tale ar putea mări suma depusă, ți-ar putea cumpăra mobilierul de grădină sau ar putea oferi cîinelui tău un cămin primitor. Proprietarul magazinului ar crede că are o problemă: „Hm, oare ce am putea să le oferim ca stimulent pentru a muta data transportului?". Ar putea să-ți întoarcă serviciul și să spună: „O să vorbesc la contabilitate să completeze cecul astăzi" sau „Ocupă-te de asta și voi mai lucra cu voi la inaugurarea magazinului din Chicago din decembrie".

Dacă ceri ceva în schimb, sporești valoarea concesiei făcute. Dacă tot negociezi, de ce să oferi ceva pur și simplu? Întotdeauna să te porți de parcă ar fi ceva foarte important: nu se știe cînd îți va folosi. Poate mai tîrziu vei face un tur al casei cu proprietarii, iar ei vor găsi un întrerupător care nu funcționează. Atunci vei putea spune: „Vă dați seama cît de incomod ne-a fost să vă permitem să mutați mobila în garaj? Dar am făcut asta pentru voi, așa că treceți cu vederea acest mic inconvenient". Poate altădată va trebui să te duci la magazinul respectiv și să spui: „Mai țineți minte luna trecută, cînd ați avut nevoie de transport mai repede? Știți cît mi-a fost de greu să-mi conving oamenii să reprogrameze toate transporturile? Eu am făcut asta pentru voi, așa că nu mă faceți să-mi aștept banii. Nu vreți să completați cecul chiar astăzi?". Cînd urci valoarea serviciului prestat, te pregătești pentru o întoarcere ulterioară a serviciului.

Iată principalul motiv pentru care trebuie să folosești acest gambit: oprești procesul de „tocare". Dacă se știe că, de fiecare dată cînd ți se cere o favoare, ai grijă să o ceri înapoi, nu va mai veni nimeni în mod constant la tine pentru cîte ceva. Nu pot să vă zic de cîte ori a venit un student la mine la seminarii sau m-a sunat la birou să-mi spună: „Roger, nu mă poți ajuta cu problema asta? Credeam că am făcut o înțelegere foarte bună, dar exact la început mi-au cerut o mică favoare, iar eu, fericit că i-am convins, am acceptat.

După o săptămînă, m-au sunat pentru un alt serviciu şi, din nou, am fost de acord. De atunci, îmi cer în mod frecvent diverse favoruri şi mi se pare că toată afacerea se destramă". Studentul meu ar fi trebuit să ştie de la bun început că, dacă cineva îi cere o favoare, trebuie imediat să ceară ceva în schimb. „Dacă fac asta pentru tine, tu ce poţi face pentru mine?"

O firmă din Top 50 al companiilor de succes învaţă această lecţie

Am ţinut odată un training celor mai pricepuţi 50 de oameni din domeniul vînzărilor din companii listate în topul 50 al companiilor de succes. În firma lor există un departament de conturi-cheie, care negociază cele mai importante contracte cu cei mai mari clienţi. Unul dintre agenţi tocmai încheiase o tranzacţie de 43 de milioane de dolari cu un producător de avioane. (Dar acesta nu e un record. Am ţinut la un moment dat un training la sediul central al unui mare producător de computere, iar cineva din public tocmai încheiase o tranzacţie de 2 miliarde de dolari şi îşi lua notiţe!)

Acest departament avea propriul vicepreşedinte, care a venit la mine după seminar să-mi spună: „Roger, gambitul întoarcerii serviciului este cea mai preţioasă lecţie pe care am învăţat-o la vreun seminar. Particip la acest fel de seminare de cîţiva ani şi credeam că le-am auzit pe toate, dar nu mi s-a spus niciodată ce greşeală mare este să faci un serviciu fără să ceri ceva în schimb. Asta ne va salva mii de dolari în viitor".

Aceste gambituri trebuie folosite exact aşa cum te învăţ. Dacă schimbi doar un cuvînt, efectul se modifică în mod dramatic. Dacă, de exemplu, în loc să spui: „Dacă facem asta pentru tine, tu ce poţi face pentru noi?", spui: „Dacă facem asta pentru voi, va trebui ca voi să faceţi asta pentru noi", creaţi o atmosferă de confruntare într-o etapă a negocierii foarte delicată, cînd oponentul este sub presiune şi îţi cere o favoare. Nu proceda astfel, pentru că negocierea s-ar putea termina imediat. Ai impresia că, dacă ceri ceva în mod specific, vei obţine mult mai mult. Te contrazic. Eu cred că vei obţine mai mult dacă laşi sugestia la latitudinea lor.

Nu cere ceva precis

Jack Wilson, producătorul casetelor mele, mi-a spus că, după ce l-am învăţat acest gambit, a economisit cîteva mii de dolari. Un studio de televiziune l-a sunat atunci cînd unul dintre operatorii lor era bolnav. Oare s-ar fi supărat Jack dacă studioul angaja temporar pe unul dintre operatorii cu care avea el contract pentru a-l înlocui pe cel bolnav? Era doar un telefon de politeţe, la care Jack ar fi răspuns în trecut că nu e nici o problemă. Totuşi, de data aceasta, el a răspuns: „Dacă fac asta, voi ce aţi fi dispuşi să faceţi pentru mine?". Spre surprinderea lui, răspunsul a fost: „Data viitoare cînd foloseşti studioul nostru şi depăşeşti timpul, nu te vom taxa suplimentar". Tocmai i-au cedat cîteva mii de dolari lui Jack pentru ceva ce el nu ar fi cerut niciodată, dacă nu ar fi ştiut de acest gambit.

Atunci cînd întrebi ce ţi-ar da în schimb, răspunsul ar putea fi „Nimic" sau „Îţi păstrezi afacerea, asta primeşti". Tot e bine, pentru că nu ai pierdut nimic. Dacă este nevoie, poţi oricînd insista asupra întoarcerii serviciului, spunînd: „Nu cred că oamenii mei vor fi de acord dacă nu eşti pregătit să accepţi o taxă pentru transportul expediat" sau „dacă nu eşti dispus să amîni data plăţii".

Concepte-cheie

1. Cînd ţi se cere o mică favoare, întotdeauna cere şi tu ceva în schimb.
2. Foloseşte expresia: „Dacă noi facem asta pentru tine, tu ce ai putea să faci pentru noi?". S-ar putea să obţii ceva în schimb. Astfel se ridică valoarea serviciului şi-l vei putea folosi în viitor ca schimb. Cel mai important este faptul că opreşte procesul de „tocare". Nu schimba cuvintele cerînd ceva specific la schimb, deoarece se creează o atmosferă de confruntare.

Gambiturile de sfîrşit

14 Omul bun/ omul rău

Omul bun/omul rău este unul dintre cele mai cunoscute gambituri de negociere. Charles Dickens a scris despre el în *Marile speranțe*. În scena inițială, tînărul erou, Pip, se află într-un cimitir, cînd, deodată, îi apare în față un bărbat mare și înfricoșător. Acesta era un evadat, iar în jurul gleznelor avea cătușe cu lanțuri. El îl roagă pe Pip să se ducă în sat să-i aducă mîncare și o pilă pentru a-și scoate lanțurile. Totuși îl frămîntă ceva. Pe de o parte, vrea să îl sperie pe băiat, pentru a-l determina să facă ce i-a cerut, dar nici nu vrea să-l preseze atît de tare, încît să înghețe de spaimă sau, cînd ajunge în oraș, să dea fuga la polițist.

Soluția evadatului este folosirea gambitului omul bun/omul rău. Astfel, îi spune ceva de genul: „Știi, Pip, îmi place de tine și nu ți-aș face nimic rău. Dar trebuie să afli că acolo, în ceață, mă așteaptă un prieten care poate deveni violent, iar eu sînt singurul care îl poate controla. Dacă nu îmi scot aceste lanțuri – dacă nu mă ajuți tu să le scot –, s-ar putea să vină după tine. Așa că trebuie neapărat să mă ajuți. Înțelegi?". Omul bun/omul rău este o metodă foarte eficientă de a presa oamenii fără o confruntare directă.

Sînt sigur că ai văzut această tehnică folosită în vechile filme polițiste. Un ofițer îl aduce pe suspect la secție pentru interogatoriu, iar primul detectiv care vorbește cu el este dur și rău. Îl amenință pe suspect cu tot felul de chestii pe care i le-ar putea face, dacă nu cooperează. Apoi, în mod misterios, este chemat la telefon, iar al doilea detectiv, care îl păzește pe suspect cît timp primul este

plecat, este cel mai drăguț tip din lume. Se așază și se împrietenește cu suspectul. Îi oferă o țigară și îi spune: „Ascultă, puștiule, treaba nu e chiar așa de rea. Știu eu cum merg lucrurile pe aici. Lasă-mă să văd ce pot face pentru tine". Este o mare tentație să crezi că omul bun este de partea ta, cînd, de fapt, nu este așa.

Apoi folosește o încheiere pe care cei din vînzări o recunosc drept „încheierea unui punct minor", spunîndu-i: „Tot ce cred eu că vor detectivii să știe este de unde ai cumpărat arma". Ce vrea el să știe de fapt este unde a ascuns cadavrul.

Să începi cu lucruri minore și să evoluezi la cele importante funcționează foarte bine, nu? Dealerul de mașini te întreabă: „Dacă ar fi să investești în această mașină, ai alege griul sau albastrul?". „Ai prefera tapițeria din vinil sau din piele?". Deciziile minore duc spre cele importante. Agentul imobiliar te-ar întreba: „Dacă ar fi să investești în această casă, cum ai decora sufrageria?" sau „Care dintre dormitoare ar fi camera copilului?". Deciziile minore duc spre cele majore.

Un dictator încearcă să folosească tehnica omul bun/omul rău

Bill Richardson, fostul nostru ambasador la Națiunile Unite, povestește despre generalul Cedras, dictatorul haitian, care folosea tehnica omul bun/omul rău: „În cazul generalului Cedras din Haiti, am aflat că el juca rolul omului bun, iar unul dintre cei mai influenți generali ai săi, Philippe Biamby, era omul rău. Așa că am venit pregătit. În timpul întrevederii, Biamby a sărit pe masă și a început să țipe: „Nu vreau ca guvernul SUA să mă numească ucigaș. *Je ne suis pas un* ucigaș". Îmi amintesc că m-am întors spre Cedras în timp ce Biamby își juca rolul și i-am spus: „Nu cred că mă place". Cedras a început să rîdă în hohote și i-a spus lui Biamby: „Gata, Biamby, stai jos".

Oamenii folosesc acest gambit cu tine mult mai frecvent decît ai crede. Încearcă să-l descoperi în fiecare negociere cu două persoane, pentru că există posibilitatea să ți se aplice într-o formă sau alta. De exemplu, vinzi asigurări de sănătate din partea

unei organizații și ai programat o întîlnire cu vicepreședintele de resurse umane al unei companii producătoare de mașini de tuns iarba. După ce secretara te conduce în biroul vicepreședintelui, afli cu surprindere că și președintele companiei vrea să-ți asculte prezentarea.

Aceasta este o negociere de doi la unu (ceea ce nu e bine), dar îți vezi de treabă și totul pare în ordine. Simți că ai ocazia să închei afacerea, pînă în momentul în care președintele devine iritat. Îi spune vicepreședintelui: „Nu cred că acești oameni vor să ne facă o propunere serioasă, iar eu am treabă". Și părăsește furtunos încăperea. Dacă nu ești obișnuit cu negocierea, aceasta te zdruncină serios. Dar vicepreședintele îți spune: „Mda, mai face așa cîteodată, dar mie mi-a plăcut prezentarea și cred că putem ajunge la o înțelegere. Dacă ai putea fi mai flexibil la preț, cred că putem ajunge la un acord. Uite, mai bine mă lași să văd ce pot rezolva cu el." Dacă nu îți dai seama ce tehnică ți se aplică, te poți trezi spunînd: „Cu ce preț credeți că ar fi președintele de acord?". Apoi nu va dura mult pînă cînd vicepreședintele va negocia în locul tău, iar el nu este de partea ta.

Dacă ai impresia că am exagerat la exemplul anterior, gîndește-te dacă nu ți s-a întîmplat să spui unui dealer auto, la un moment dat: „Cu cît ai putea să-ți convingi managerul de vînzări să coboare prețul?". De parcă dealerul ar fi de partea ta, și nu a lor. Nu ni s-a întîmplat tuturor să găsim o proprietate pe care să vrem să o cumpărăm și să-i zicem agentului care ne-a ajutat în acest scop: „La ce preț ne-am putea înțelege cu vînzătorul"? Să te întreb ceva: pentru cine lucrează agentul? Cine îl plătește? Nu tu, nu-i așa? Lucrează pentru vînzător și a jucat în mod eficient gambitul omul bun/omul rău. Prin urmare, ai mare grijă, pentru că se întîmplă frecvent.

Pe cînd eram președintele unei mari companii de imobiliare din California, aveam o filială care mergea în pierdere tot timpul. Fusese înființată cam de un an, dar semnaserăm un contract de chirie pe trei ani, deci mai aveam doi ani la dispoziție să obținem profit. Oricît de mult am încercat, nu am reușit în nici un fel să sporim veniturile sau măcar să scădem costurile birourilor. Plăteam 1 700 de dolari pe lună chiria, iar această cheltuială ne ruina afacerea.

Am chemat proprietarul, i-am explicat problema şi am încercat să-l conving să reducă chiria la 1 400 de dolari pe lună, situaţie în care am fi reuşit să obţinem un mic profit. Răspunsul lui a fost: „Mai aveţi doi ani din acest contract, va trebui să vă descurcaţi cum puteţi". Am utilizat toate gambiturile posibile, dar nimic nu i-a schimbat atitudinea. Se părea că eram nevoit să mă împac cu ideea.

În cele din urmă, am încercat gambitul omul bun/omul rău, combinat cu o perioadă de presiuni. După cîteva săptămîni, l-am sunat într-o după-amiază la 5.50. „În legătură cu chiria", i-am zis. „A apărut o problemă. Vreau să ştii că sînt de acord cu poziţia ta. Am semnat un contract pe trei ani, au mai rămas mai mult de doi ani şi, în mod categoric, trebuie să ne descurcăm cum putem. Doar că este o problemă. Am întîlnire cu consiliul directoral în jumătate de oră şi voi fi întrebat dacă ai acceptat să reduci chiria la 1 400 de dolari. Va trebui să le zic că nu şi-mi vor spune să închid departamentul."

Proprietarul a protestat: „Dar vă voi da în judecată".

„Ştiu, şi sînt întru totul de acord cu tine", i-am spus. „Problema o reprezintă consiliul directoral, cu care trebuie să discut. Dacă tu ameninţi cu un proces, ei vor spune: «Foarte bine, să ne dea în judecată. Sîntem în districtul Los Angeles şi-i va lua doi ani să ne aducă în faţa judecătorului»."

Răspunsul proprietarului demonstrează eficienţa acestui gambit. Iată ce mi-a spus: „Nu vrei să te duci la întîlnirea consiliului să vezi ce poţi face pentru mine? Sînt dispus să împart diferenţa şi să reduc chiria la 1 550 de dolari, dar, dacă nici aşa nu sînt de acord, pot coborî pînă la 1 500". Gambitul a funcţionat atît de bine, încît m-a rugat să negociez în locul lui cu consiliul director.

Vezi cît de eficientă poate fi această presiune fără confruntare? Ce s-ar fi întîmplat dacă i-aş fi spus: „Dă-i drumul cu procesul. Va dura doi ani pînă ajungem la tribunal"? S-ar fi supărat atît de tare, încît ne-am fi petrecut următorii doi ani comunicînd prin intermediul avocaţilor. Prin utilizarea autorităţii superioare vagi ca om rău, am reuşit să-l supun la presiuni incredibile fără să se supere pe mine.

Cîteva gambituri de contraatac pentru omul bun/omul rău

Primul constă în identificarea gambitului. Chiar dacă există şi alte metode de gestionare a problemei, aceasta este atît de eficientă, încît probabil este singura pe care trebuie să o ştii. Gambitul omul bun/omul rău este atît de faimos, încît cei prinşi utilizîndu-l se simt foarte jenaţi. Cînd îţi dai seama că oponentul tău o foloseşte, ar trebui să zîmbeşti şi să spui: „Hai, lasă, sper că n-ai de gînd să foloseşti metoda omul bun/omul rău cu mine. Stai jos şi hai să încercăm să rezolvăm lucrurile". În mod normal, jena l-ar determina să se retragă.

Ai mai putea contracara prin crearea propriului om rău. Spune-le că ţi-ar face mare plăcere să-i ajuţi, dar cei de la firma ta sînt obsedaţi de respectarea programului. Întotdeauna poţi face în aşa fel încît omul rău imaginar să pară mult mai neînduplecat decît cel deja prezent la negociere.

Ai putea trece peste autoritatea lor şi să te duci direct la şef. De exemplu, dacă ai de-a face cu un vînzător şi cu şeful lui la un depozit, ai putea să-l suni pe proprietar şi să-i spui: „Oamenii tăi făceau pe omul bun/omul rău cu mine. Nu eşti de acord cu asta, nu-i aşa?". (Ai întotdeauna grijă cînd întreprinzi astfel de acţiuni. Strategia se poate întoarce asupra ta, din cauza sentimentelor negative create.)

Cîteodată, dacă îl laşi pe „cel rău" să poarte discuţia, problemele se pot rezolva foarte repede, mai ales dacă e nesuferit. Într-un final, chiar oamenii lui se vor sătura să-l tot audă şi-i vor spune să înceteze.

Poţi contracara acest gambit spunîndu-i omului bun: „Uite, înţeleg ce vrei să faci. De acum, orice spune el o să consider că reprezintă şi părerea ta". De acum ai de-a face cu doi oameni răi, aşa că efectul gambitului dispare. Cîteodată, are efect şi dacă, în mintea ta, îi consideri pe ambii negociatori oameni răi, fără a mai fi nevoie să îi acuzi în mod deschis.

Dacă oponentul tău apare însoţit de un avocat sau de un inspector – care, în mod clar, va fi omul rău –, încearcă să-i anticipezi rolul. Spune-i: „Sînt sigur că ai venit să fii omul rău, dar hai să nu folosim

această abordare. Sînt la fel de nerăbdător ca tine să găsesc o soluție la problemă; mai bine am folosi metoda cîștig-cîștig. Nu ți se pare corect?". În felul acesta le poți tăia avîntul.

Acest gambit este foarte eficient, chiar și atunci cînd toți sînt conștienți de ce se petrece. Așa au reușit președinții Carter și Reagan să elibereze ostaticii din Iran. Bineînțeles că iranienii cunoșteau această tehnică, dar n-au vrut să riște ca Reagan să-și pună în aplicare amenințările. Iată cum aceste gambituri funcționează chiar și atunci cînd cealaltă parte știe despre ce este vorba.

Eliberarea de ostatici cu gambitul omul bun/omul rău

În noiembrie 1980, electoratul l-a dat afară pe Jimmy Carter din Biroul Oval. Iranienii încă îi țineau pe angajații Departamentului de Stat ostatici în ambasada americană de la Teheran. Carter era foarte nerăbdător să-i elibereze înainte de a părăsi Casa Albă, pentru ca Reagan să nu își asume meritele pentru eliberarea lor. Astfel, a jucat omul bun/omul rău cu Ayatollah, spunîndu-i: „Dacă aș fi în locul tău, aș rezolva acum această situație. Nu te baza pe noua echipă care va veni din ianuarie. La naiba, te-ai uitat un pic la ei? Președintele este un fost actor de filme western, vicepreședintele e fostul director al CIA, iar secretarul de stat este Alexander Haig. Ăștia sînt mai nebuni decît englezii. Nu se știe ce ar putea face".
Reagan, ținîndu-i hangul, a continuat: „Dacă aș fi în locul tău, m-aș înțelege cu Carter. E un tip de treabă. În mod clar nu îți va plăcea ce voi avea eu de zis cînd voi ajunge la Casa Albă". Iar ostaticii au fost eliberați în dimineața investirii lui Reagan.

În 1994, Jimmy Carter a fost chemat să joace din nou acest rol în Haiti, alături de Colin Powell, cînd au încercat să-l convingă pe generalul Cedras să renunțe la putere fără război. Powell trebuia să-l sperie pe Cedras cu forțele armate, iar Carter să discute prietenește cu el, propunîndu-i chiar să vină în Plains, Georgia, să predea la școala de duminică după încetarea crizei.

Concepte-cheie

1. Gambitul omul bun/omul rău este mult mai folosit decît ai crede. Așteaptă-te la el cînd ai de-a face cu două sau mai multe persoane. Este un mod eficient de a supune la presiuni fără a crea o confruntare. Îl poți contracara prin simpla recunoaștere a sa. Este o tactică atît de cunoscută, încît cel care este prins folosind-o se simte jenat și se retrage.
2. Nu fi îngrijorat dacă oponentul tău este conștient de ceea ce faci: tactica nu își pierde eficiența. Cînd negociezi cu cineva care cunoaște aceste tehnici, negocierea devine mult mai distractivă. Este ca și cum ai juca șah cu cineva pe picior de egalitate, nu cu cineva care poate fi păcălit foarte ușor.

15 Tehnica piciorului în uşă

Negociatorii experimentaţi ştiu că, folosind această tehnică, poţi obţine mai mult chiar şi după încheierea negocierii. Poţi convinge cealaltă parte să accepte lucruri pe care le refuzase anterior. Dealerii de maşini înţeleg foarte bine acest lucru, nu-i aşa? Ei ştiu că la faţa locului, cînd te duci să cumperi maşina, se creează un fel de rezistenţă psihologică. De aceea, mai întîi, trebuie să te facă să te obişnuieşti cu gîndul că vei cumpăra maşina de acolo, indiferent de marcă (poate fi chiar şi una care le aduce mai puţin profit). Apoi te invită în birou, pentru a adăuga toate acele extraopţiuni din care scot profitul.

Aşadar, principiul acesta îţi poate aduce multe avantaje, dacă este folosit pe parcursul negocierii. Copiii adoptă această tehnică încă de mici. Dacă ai adolescenţi în casă, ştii că nu au nevoie de cursuri de negociere, pe cînd tu ai – doar pentru a avea o şansă cît de mică de supravieţuire pe măsură ce cresc –, deoarece sînt negociatori excelenţi. Şi asta nu pentru că învaţă la şcoală, ci pentru că orice lucru pe care îl obţin cînd sînt mici este obţinut prin negociere.

Cum folosesc copiii această tehnică pentru a obţine ce vor

După terminarea liceului, fiica mea Julia a vrut un cadou de absolvire impresionant. Planul ei ascuns conţinea trei lucruri: o excursie de cinci săptămîni în Europa, 1 200 de dolari bani de buzunar şi un nou set de valize.

A fost îndeajuns de isteaţă încît să nu le ceară pe toate deodată. Prima dată a negociat destul de bine şi m-a convins să o las în excursie, apoi, peste cîteva săptămîni, mi-a arătat, în scris, că suma

recomandată pentru banii de buzunar era de 1 200 de dolari şi m-a făcut să-i promit că îi voi da (voi explica mai încolo importanţa tehnicii „în scris" în capitolul 31). Apoi, în ultimul moment, a venit şi mi-a spus: „Tati, doar nu vrei să plec în excursie cu vechiturile alea de valize, nu? Toţi copiii vor avea valize noi". Şi a obţinut şi asta. Dacă mi le-ar fi cerut pe toate deodată, nu ar fi obţinut setul de valize şi aş fi negociat şi banii de buzunar.

Mintea umană încearcă mereu să întărească deciziile pe care tocmai le-a luat. Negociatorii experimentaţi sînt conştienţi de acest lucru şi îl folosesc pentru a convinge cealaltă parte să accepte un lucru la care înainte nu ar fi consimţit.

De ce este „piciorul în uşă" o tehnică atît de eficientă? Pentru a afla, un grup de psihologi au întreprins un studiu la o pistă de curse din Canada. Ei au studiat atitudinea oamenilor înainte şi după pariere. Au descoperit că, înainte de a face un pariu, oamenii erau încordaţi, nesiguri şi neliniştiţi. Fă o comparaţie cu orice persoană cu care negociezi: nu te cunosc, nu îţi cunosc compania şi, cu siguranţă, nu ştiu ce ar putea rezulta din această relaţie. Există o mare probabilitate să fie crispaţi, nesiguri şi neliniştiţi.

La pista de curse, cercetătorii au descoperit că, după luarea unei decizii finale şi plasarea pariului, oamenii începeau să se simtă bine şi chiar doreau să dubleze valoarea pariului înainte de începerea cursei. În esenţă, înainte de luarea unei decizii, erau nehotărîţi; înainte de a se decide, se luptau cu ideea, iar după luarea deciziei, o sprijineau.

Dacă îţi plac jocurile de noroc, înseamnă că ai simţit acest lucru. Urmăreşte-i la mesele de ruletă din Las Vegas sau Atlantic City. Jucătorii pariază, crupierul învîrte bila, iar în ultimul moment, jucătorii se îmbulzesc să mai adauge pariuri. Mintea funcţionează întotdeauna în sensul întăririi deciziei luate anterior.

Am ţinut o conferinţă în Philadelphia într-o perioadă cînd premiul loteriei din Pennsylvania era de 50 de milioane de dolari şi mulţi dintre spectatori aveau biletele de loterie în mînă. Pentru a demonstra principiul că mintea funcţionează întotdeauna în sensul întăririi deciziei luate anterior, am încercat să cumpăr un bilet de la cineva din public. Crezi că mi-ar fi vîndut? Nu, nici măcar pentru un preţ de 50 de ori mai mare decît cel de achiziţie. Sînt sigur că, înainte de

a cumpăra biletul, a fost tensionat și îngrijorat, la gîndul că pariază pe o șansă de succes de 1 la 100 de milioane.

Totuși, odată ce a luat o decizie, a refuzat să se răzgîndească. Mintea funcționează în sensul întăririi deciziei luate anterior. De aceea, una dintre regulile negociatorilor experimentați este să nu ceri totul deodată. Aștepți un moment în care se stabilește un acord în negociere și apoi folosești tehnica piciorului în ușă pentru a obține ceva în plus.

Procesul negocierii poate fi asemănat cu împingerea unei mingi mari în susul unui deal, o minge mare, de cauciuc, mult mai mare decît tine. Te chinui să o urci în vîrful dealului. În acest caz, vîrful dealului reprezintă primul acord dintr-o negociere. Odată ce ai ajuns în acest punct, mingea se va mișca mult mai ușor pe partea cealaltă a dealului, deoarece oamenii se simt mult mai bine după ce au luat decizia inițială, datorită dispariției tensiunii și a stresului. Mintea lor funcționează în sensul întăririi deciziei pe care tocmai au luat-o și de aceea sînt mai receptivi la orice sugestie nouă. Așadar, după ce oponentul a decis asupra achiziționării de la firma ta, este timpul pentru „al doilea efort".

Vince Lombardi și „al doilea efort"

Lui Vince Lombardi îi plăcea la nebunie să vorbească despre „al doilea efort". Le arăta jucătorilor săi de fotbal clipuri cu extreme care aproape prindeau mingea, dar o scăpau printre degete în ultimul moment. În loc să renunțe, aceștia făceau al doilea efort: se aruncau și prindeau mingea înainte ca aceasta să atingă solul. Mai era mîndru și de filmele în care jucătorii tot reușeau să înscrie, chiar dacă apărarea aproape îi punea la pămînt. Lombardi avea obiceiul de a spune că oricine face primul efort. Nu ai fi în echipă, dacă nu ai ști să joci bine și nu ai face tot ce așteaptă antrenorul de la tine cînd ești pe teren. Toată lumea o face. Și jucătorii din echipa cealaltă o fac, chiar și cei care vor să-ți ia locul în echipă.

Lui Lombardi îi plăcea să sublinieze că diferența dintre un jucător bun și unul foarte bun este că cel foarte bun depune întotdeauna un al doilea efort, în ciuda eșecului inițial. Simplul fapt de a urma instrucțiunile antrenorului nu este de-ajuns pentru un jucător excelent; el trebuie să facă mai mult.

Dar să transpunem filosofia celui de-al doilea efort într-o situație de la locul de muncă. Dacă ești recepționer, nu este de ajuns să faci tot ce îți cere șeful, pentru că el se așteaptă la asta de la oricine ar ocupa postul tău. Trebuie să cauți ocazii de a-i depăși așteptările. Poate înveți cum să faci față unui client dificil încercînd să rezolvi problema înainte ca acesta să apeleze la șeful tău.

Dacă ești arhitect, nu e suficient să creezi un model pe placul clienților tăi. Aceștia se așteaptă de la orice alt arhitect din țară să facă acest lucru. Va trebui să înveți mai multe despre clientul tău decît alții, pentru a crea un model care să-i impresioneze.

Dacă ești vînzător, trebuie să înțelegi că nu ai vinde pentru compania la care lucrezi, dacă nu ai ști această meserie foarte bine și nu ai da tot ce ai mai bun. Totuși oricine face asta. Și cel care lucrează pentru concurență face același lucru. Și cei care aplică zilnic pentru jobul tău sînt capabili să o facă. Diferența dintre un bun vînzător și unul excelent este că cel de-al doilea mai face întotdeauna un efort. Chiar dacă este conștient că șeful l-ar bate ușor pe umăr și i-ar spune să nu se simtă prost, întrucît a făcut tot ce i-a stat în putere pentru a încheia tranzacția, pentru vînzătorul-vedetă nu e de ajuns. El va face întotdeauna un al doilea efort.

De aceea, întotdeauna trebuie să o iei de la capăt, să faci al doilea efort. Poate că datoria ta ca recepționer este să vinzi contracte extinse de garanție pentru echipamentele pe care clienții le aduc la reparat. Îi explici clientului procedura, dar acesta nu cedează. Trebuie să ai curajul să faci un al doilea efort înainte ca acesta să plece. Ai putea spune: „Domnule Jones, am mai putea arunca o privire la acea garanție extinsă? Poate că treceți cu vederea factorul de mentenanță preventivă. Dacă ați ști că reparația nu vă costă nimic, ne-ați suna mult mai repede decît dacă ar trebui să plătiți. Cu cît efectuați reparațiile mai repede, cu atît echipamentul va fi mai rezistent. Într-adevăr, este o afacere bună pentru noi, dar și mai bună pentru dumneavoastră". Ai șanse mari ca domnul Jones să-ți spună: „Bine, dacă zici că e așa de important, sînt de acord".

Ca arhitect, ai putea avea o oarecare bătaie de cap pentru a convinge clientul să pună covoare de cea mai bună calitate în holul noului său hotel și ar trebui să renunți la subiect. După ce ați căzut de acord asupra altor chestiuni, încearcă să-ți faci curaj și întreabă: „Am putea

să ne mai gîndim la ideea de a pune covoare mai bune în hol? Îmi dau seama că e o investiție foarte mare, dar nimic nu inspiră o imagine de calitate decît niște covoare plușate, în care oaspeții să se scufunde de-a dreptul cînd intră în hotel. Nu este o recomandare pe care să o fac oricui, dar în acest proiect cred că este foarte important". Și ai mari șanse să ți se spună: „Bine, dacă tu crezi că e atît de important, hai să o facem". În acest fel, îți convingi clientul să gîndească la fel ca tine.

Să spunem că vinzi utilaje de ambalare și încerci să-ți convingi clientul să aleagă cel mai performant model, dar acesta ezită la ideea unei astfel de cheltuieli. Te abții, dar, înainte de plecare, revii cu această tehnică. După ce v-ați înțeles asupra tuturor celorlalte subiecte, poți spune: „Ne-am mai putea uita o dată la acel model performant? Nu îl recomand oricui, dar, la capitolul de rulaj și la posibilitățile de extindere existente, cred că este necesar, iar investiția vă costă doar 500 de dolari în plus pe lună". S-ar putea să ți se răspundă: „Bine, dacă tu crezi că e atît de important, hai să o facem". Întotdeauna, după ce se termină negocierea, să faci un al doilea efort pentru a obține ceva ce ți-a fost refuzat mai devreme.

Atenție la cei care vor să te păcălească

Există un moment în negociere cînd ești foarte vulnerabil, atunci cînd crezi că s-a terminat. Pun pariu că, la un moment dat, tot ai căzut victimă acestui gambit. Ai vîndut o mașină mică sau un camion cuiva și te simți bine că ai găsit un cumpărător. Presiunea și tensiunile negocierii au dispărut, iar clientul se află în biroul tău scriind cecul. Dar exact înainte de a semna, se uită la tine și spune: „Un plin este inclus, nu?". Acesta este momentul cel mai delicat al negocierii, din următoarele motive:

- Tocmai ai încheiat o tranzacție și te simți foarte bine. În astfel de momente, ești mult mai generos decît de obicei.
- Te gîndești: „Oh, nu! Credeam că am stabilit tot. Nu vreau să o iau de la capăt și să renegociez. Dacă fac asta, s-ar putea să ratez întreaga afacere. Poate e mai bine să fac acest mic compromis".

Așadar, după luarea deciziei, ești foarte vulnerabil. Ai grijă la cei care vor să te păcălească în acel moment. Încheierea unei tranzacții importante te-a încîntat atît de tare, încît vrei să-ți suni șeful imediat și să-i spui ce ai rezolvat. Cealaltă persoană îți spune că trebuie să sune la departamentul de vînzări/cumpărări, ca să obțină un număr de înregistrare. În timp ce vorbește la telefon, pune palma peste receptor și spune: „Apropo, ne poți lăsa 60 de zile termen de plată, nu-i așa? Concurența așa face". Deoarece tocmai ai încheiat o înțelegere și ți-e frică să reiei negocierile, va fi nevoie să lupți împotriva tendinței de a face concesii.

(Un sfat pentru managerii de vînzări: cînd vînzătorilor voștri li se întîmplă așa ceva, nu vor veni să-ți spună ce bun negociator a fost persoana respectivă, încît i-a acordat cele 60 de zile fără să-și dea seama. În nici un caz! Vînzătorul îți va spune: „Am obținut comanda, dar a trebuit să le acord 60 de zile termen de plată pentru asta".)

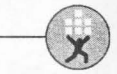
Cum să previi acest gambit

Pentru a contracara folosirea acestor tehnici în cazul tău, poți folosi metodele care urmează. Arată-le în scris costul concesiilor adiționale. Fă o listă cu termenele prelungite, dacă acest lucru este disponibil, dar arată-le cît îi costă. Fă o listă cu costurile de training, de instalare, cu garanțiile extinse sau orice altceva de care ar putea să se folosească. Nu da impresia că ai autoritatea de a face concesii. Apără-te folosind gambiturile autoritatea superioară (vezi capitolul 7) și omul bun/omul rău (vezi capitolul 12). Contrează acest gambit făcîndu-ți oponentul, în mod delicat, să se simtă ieftin. Trebuie să ai mare grijă însă, deoarece te afli într-un punct sensibil al negocierii. Zîmbește și spune: „Hai, ai negociat un preț foarte bun. Nu ne face să așteptăm banii, bine? Nu ți se pare corect?". În acest fel poți contracara tehnica piciorului în ușă atunci cînd este folosită împotriva ta. Nu uita să zîmbești, pentru ca oponentul să nu o ia foarte în serios.

În concluzie, cînd intri într-o negociere, ține seama de următoarele: există lucruri pe care ai vrea să le obții folosind această tehnică după încheierea înțelegerii? Te gîndești să faci al doilea efort pentru

un lucru pe care nu l-ai obține în timpul negocierilor? Ești pregătit pentru posibilitatea ca cineva să te păcălească astfel în ultimul moment?

Prevenirea folosirii acestui gambit după încheierea negocierilor



Cîteodată, cealaltă persoană își dorește să fi folosit această tehnică în timpul negocierilor; de aceea, se hotărăște să o facă după. Iată cîteva scenarii: a fost de acord cu un termen de plată de 30 de zile, dar nu trimite banii decît după 60 sau chiar mai mult; plătește în 30 de zile, dar tot invocă o reducere de 15%; cere, în plus, divizarea plăților, cîteodată doar pentru a întîrzia plata; protestează împotriva taxei de instalare, pretinzînd că nu ați discutat despre asta; respinge taxa de training, deoarece concurența nu taxează pentru asta; comandă un vagon de marfă, dar sună în ultimul moment să fie oprit transportul și insistă asupra costurilor de încărcare; refuză să plătească sau plătește pe bucăți taxele tehnice, cu toate că, în timpul negocierii, le-a lăsat la o parte ca fiind insignifiante; cere certificate de calitate în plus și nu vrea să le mai plătească.

Poți evita majoritatea acestor situații neplăcute, dacă le negociezi din prima și apoi le pui pe hîrtie. Nu te lăsa condus de gîndul: „Vedem noi mai încolo". Nu trebuie să fii leneș și să crezi că, dacă eviți un subiect, ești mai aproape de încheierea tranzacției. Folosește gambiturile care te ajută să creezi atmosfera în care oponentul tău simte că a cîștigat, pentru că îndepărtezi posibilitatea „piciorului în ușă" din timpul sau chiar după încheierea negocierilor. Cei experimentați nu uită niciodată de această tehnică. Sincronizarea este foarte importantă: trebuie să-ți prinzi oponentul după ce tensiunea a dispărut, cînd se simte bine și crede că negocierea a luat sfîrșit.

Pe de altă parte, ai grijă să nu ți se aplice nici ție această tehnică exact în momentul cînd te simți mai bine. Atunci ești cel mai vulnerabil și mai dispus să faci o concesie pe care o vei regreta jumătate de oră mai tîrziu: „De ce naiba am făcut asta? Nu era nevoie să o fac, pentru că ne înțelesesem deja".

Concepte-cheie

1. Cu această tehnică folosită la momentul oportun, poți obține concesii cu care oponentul tău nu ar fi fost de acord mai devreme. Funcționează atît de bine pentru că, în mintea oponentului, se schimbă ceva după ce a luat o hotărîre. Poate de la începutul negocierii s-a luptat cu ideea de a cumpăra de la tine. Totuși, după luarea deciziei, poți folosi această tactică pentru o comandă mai mare, un produs mai performant sau servicii suplimentare.
2. Diferența dintre un vînzător bun și unul foarte bun este că cel foarte bun este dispus să facă un efort în plus.
3. Îndepărtează posibilitatea folosirii acestei tehnici împotriva ta prin înșirarea pe hîrtie a costurilor diverselor caracteristici, servicii sau termene de plată extinse, dar nu dezvălui faptul că ai autoritatea de a face anumite concesii.
4. Cînd cineva încearcă această tehnică, răspunde-i delicat și firesc, făcîndu-l să se simtă meschin.
5. Evită folosirea acestei tehnici împotriva ta după negociere prin stabilirea clară a tuturor detaliilor și folosirea gambiturilor prin care oponentul tău să simtă că a cîștigat.

16 Reducerea treptată a concesiilor

Cînd te afli într-o negociere extinsă asupra prețului, ai grijă să nu stabilești un model în funcție de care faci concesii. Să spunem că vinzi o mașină uzată și ai intrat în negociere cu prețul de 15 000 de dolari, însă ai fi dispus să cobori la 14 000. Așadar, plaja de negociere este de 1 000 de dolari.

Modul în care renunți la acei 1 000 de dolari este foarte important. În continuare, voi prezenta greșelile ce trebuie evitate.

Concesiile egale. Aceasta înseamnă renunțarea la plaja de negociere în patru etape a cîte 250 de dolari. Încearcă să-ți imaginezi ce ar gîndi oponentul tău într-o astfel de situație. Nu știe cît de departe ai merge, dar știe sigur că, de fiecare dată cînd te forțează, obține cîte 250 de dolari. De aceea, va continua să insiste. De fapt, să faci două concesii de aceeași valoare e o greșeală mare. Dacă ai cumpăra o mașină, iar vînzătorul ți-ar face o reducere de 250 de dolari și, după ce ai insistat, ar mai reduce cu încă 250, nu ai fi sigur că următoarea concesie ar fi tot de 250 de dolari?

Ultima concesie trebuie să fie majoră. Să spunem că ai redus prețul mai întîi cu 600 de dolari, apoi cu 400. Îi spui oponentului: „Asta e limita absolută. Nu mai pot reduce nici măcar un cent". Problema este că 400 de dolari reprezintă o reducere mult prea mare ca să fie ultima. Cealaltă persoană se gîndește că ai renunțat deja la 600 de dolari, apoi la 400, deci e sigură că mai poate scoate măcar 100 de dolari. Îți spune: „Ne apropiem. Dacă mai scazi 100 de dolari, mai stăm de vorbă". Refuzi, spunîndu-i că nu mai poți coborî nici măcar cu 10 dolari, pentru că ți-ai atins deja limita. Dar oponentul tău e deja supărat și se gîndește: „Tocmai ai renunțat la

400 de dolari, iar acum nu vrei să mai lași niște amărîți de 10 dolari. De ce ești atît de dificil?". De aceea, evită să faci o ultimă concesie importantă, pentru că se creează o atmosferă de ostilitate.

Nu renunța la tot din prima. O altă variantă a modelului este reducerea sumei cu 1 000 de dolari din prima. Cînd am introdus această tehnică drept exercițiu la unul dintre seminariile mele, a fost uimitor să văd cîți participanți s-au întors către partenerul de negociere și i-au spus: „Uite, o să-ți spun ce mi-a zis". O astfel de naivitate are un efect dezastruos asupra negocierilor. Eu îl numesc „dezarmare unilaterală". Este ceea ce unii pacifiști ar fi vrut să facem cu armele nucleare: să ne dezarmăm și să sperăm că rușii și ucrainenii vor face la fel. Nu cred că e o idee prea inteligentă.

Așa că trebuie să te gîndești: „Cum ar putea să mă determine cineva să fac așa o prostie?". De fapt, e foarte ușor. Cineva care s-a uitat ieri la mașina ta te sună și-ți spune: „Am mai găsit trei mașini care ne plac la fel de mult. Acum depinde doar de preț. Ne-am gîndit că cel mai corect ar fi să oferim fiecăruia ocazia să spună cel mai mic preț pe care îl acceptă ca să ne putem decide". Dacă nu ești un negociator foarte bun, vei intra în panică și vei reduce foarte mult, cu toate că nu ți-au dat nici un fel de asigurare că nu va mai exista o tură de licitație mai tîrziu.

O altă metodă prin care oponentul te poate determina să renunți din prima la întreaga plajă de negociere este tehnica „nouă nu ne place să negociem". Să spunem că ești reprezentant de vînzări și încerci să închei un contract cu o firmă nouă. Cu o privire dureros de sinceră, cumpărătorul îți spune: „Să-ți spun cum facem noi afaceri. În 1926, cînd a fost întemeiată firma, fondatorul a spus: «Trebuie să ne purtăm bine cu furnizorii. Să nu negociem cu ei. Să-i lăsăm să-și spună prețul cel mai mic și ne hotărîm dacă îl acceptăm sau nu». Astfel am procedat mereu, deci spune-mi cel mai mic preț al tău și îți voi da un răspuns. Nouă nu ne place să negociem".

Cumpărătorul te minte. Îi place să negocieze. Asta înseamnă să negociezi, să încerci să-ți determini oponentul să facă toate concesiile înainte de a începe negocierea propriu-zisă. Trebuie să faci un mic compromis, doar ca să testezi terenul. Orice concesie cît de mică ne tentează pe toți. Inițial, îi spui clientului: „Cred că aș putea reduce

100 de dolari din preț, dar asta e tot ce pot face". Dacă refuză, te vei gîndi: „Această negociere nu va fi atît de ușoară pe cît credeam". Așa că mai scazi 200 de dolari. Dacă nici asta nu-l convinge, mai scazi 300 și îți mai rămîn 400 de dolari din plaja de negociere, așa că, pînă la urmă, renunți la tot.

Îți dai seama ce ai făcut? Ai început cu o concesie minoră și ai ajuns la una importantă. Nu vei ajunge niciodată la o înțelegere în acest fel, pentru că, de fiecare dată cînd ți se cere ceva, tot renunți și renunți; de aceea nu se vor opri niciodată din cerut.

În concluzie, toate aceste metode sînt greșite, pentru că duc la crearea unui model de așteptări din partea oponentului. Cel mai bun mod de a face compromisuri este să oferi o reducere rezonabilă, ce ar putea încheia negocierea. Poate 400 de dolari n-ar fi chiar exagerat. Apoi, asigură-te că, dacă e nevoie să mai faci și alte concesii, acestea vor fi din ce în ce mai mici. Următoarea ar putea fi de 300 de dolari, apoi 200 sau 100. Prin reducerea sumei, îți convingi oponentul că te-a adus la limita de jos a negocierii.

Dacă vrei să testezi eficiența acestei tehnici, încearc-o asupra copiilor tăi. Așteaptă pînă vin la tine după bani pentru o excursie cu școala sau pentru un tîrg de carte. Îți cer 100 de dolari, dar tu le spui: „Nici gînd. Îți dai seama că la vîrsta voastră aveam o alocație săptămînală de 50 de cenți? Și din banii ăia trebuia să îmi cumpăr pantofi și să merg 10 km pînă la școală prin zăpadă, să urc și să cobor muntele? Îmi scoteam pantofii și mergeam desculț doar ca să economisesc bani (și tot felul de povești pe care toți părinții din lume le spun copiilor lor). În nici un caz nu vă dau 100 de dolari. 50 de dolari și am încheiat discuția".

„Dar nu ne descurcăm cu 50 de dolari", protestează copiii.

Acum ai stabilit plaja de negociere. Ei cer 100 de dolari, tu le oferi 50. Negocierea progresează frenetic și urci la 60 de dolari, apoi 65 și, în final, 67,50. Cînd ai atins acest nivel, nu mai este nevoie să le spui că reprezintă limita ta, pentru că ei știu deja. Prin stabilirea modelului de concesii, ai transmis un mesaj subliminal că nu pot obține mai mult decît le oferi, adică 67,50 de dolari.

Totuși negociatorii experimentați știu cum să obțină mai mult și în această situație. Știu cum să-și retragă o concesie deja făcută oponentului, lucru pe care îl vei învăța în capitolul următor.

Concepte-cheie

1. Modul în care faci concesii poate crea un model de așteptări din partea oponentului tău.
2. Să nu faci concesii egale, pentru că oponentul tău va continua să ceară.
3. Ultima reducere nu trebuie să fie consistentă, deoarece se creează o atmosferă de ostilitate.
4. Nu renunța la întreaga plajă de negociere doar pentru că cealaltă persoană îți cere „propunerea finală" sau îți pretinde nu-i place să negocieze.
5. Stabilește un model al concesiilor, comunicînd astfel oponentului că nu poate obține o ofertă mai bună.

17 Retragerea ofertei

În acest capitol îți voi arăta cum să închei în mod eficient o negociere. Această tehnică nu trebuie utilizată atunci cînd cealaltă persoană este de bună credință, ci numai în situația în care oponentul se luptă din răsputeri să obțină și ultimul cent sau cînd știi că celălalt vrea să facă afaceri cu tine, dar gîndește astfel: „Cît aș cîștiga pe oră dacă negociez în continuare cu această persoană?".

Să presupunem că un grup de prieteni au pus mînă de la mînă și au cumpărat o cabană la munte pentru petrecerea vacanțelor. Locuința are un număr mare de proprietari și este utilizată în comun. Unul dintre parteneri renunță, iar vecinul tău vine și-ți vorbește despre cabana de la munte. Reacția ta inițială ar fi: „Sună grozav. Îmi place la nebunie ideea". Dar ești destul de isteț încît să pui în aplicare gambitul cumpărătorului ezitant (vezi capitolul 5).

Îi spui: „Apreciez că m-ai informat, dar momentan nu cred că prezintă vreun interes pentru noi. Sînt atît de ocupat, încît nu cred că am avea timp să mergem acolo. Uite, să nu zici că nu-ți dau o șansă, care ar fi cel mai mic preț pentru care ai vinde partea ta din cabană?".

Și el a studiat arta negocierii, de aceea știe că nu trebuie să fii niciodată primul care zice un preț. Îți spune: „Avem un consiliu (gambitul autoritatea superioară; vezi capitolul 7) care decide prețul și nu știu care ar fi acesta. Le pot face o propunere, dar nu sînt sigur de reacție".

După ce-l mai presezi un pic, în final, răspunde: „Sînt sigur că vor cere 10 000 de dolari".

Este mult mai puțin decît sperai. Ai fi fost dispus să dai pînă la 15 000 de dolari. Prima ta reacție ar fi să accepți imediat, dar ești

destul de inteligent încît să te arăți surprins (vezi capitolul 3). Exclami: „10 000 de dolari! În nici un caz n-aș putea accepta așa ceva. E mult prea mult. Să fiu sincer, 8 000 ar fi un preț acceptabil. Dacă sînt de acord cu 8 000 de dolari, spune-mi și mai vorbim".

A doua zi, revine decis să te convingă utilizînd gambitul retragerea ofertei. Îți spune „Mi-e cam rușine de răspuns. Știu că am stabilit ieri 10 000 de dolari, dar consiliul a decis că nu dorește să vîndă o parte din cabană cu mai puțin de 12 000 de dolari".

Această situație e devastatoare din punct de vedere psihologic pentru tine din două motive:

- Simți că ai creat această situație singur, zicîndu-ți: „Of, dacă nu aș fi auzit de Roger Dawson și de cartea lui, aș fi reușit să obțin 10 000 de dolari ieri".
- Ai făcut imprudența de a povesti familiei despre ocazie. Toți sînt entuziasmați în legătură cu casa de vacanță de la munte și deja ai trecut de acel moment critic al negocierii, cînd ești pregătit să renunți.

Răspunzi: „Ce vorbești, Joe? Ieri discutam de 10 000 de dolari, azi îmi spui 12 000, mîine cît o să fie? 14 000 de dolari? Ce se întîmplă?".

„Chiar îmi pare rău, dar asta este decizia lor (autoritatea superioară)."

Tu spui: „Joe, fii serios".

Iar el îți zice: „Ei bine, chiar îmi pare rău. Îți spun eu cum facem, lasă-mă să mai discut o dată cu ei, să văd ce pot rezolva". (Asta sună a omul bun/omul rău, nu-i așa?) „Dacă pot să-i aduc la 10 000 de dolari, ai fi interesat?"

Iar tu răspunzi: „Bineînțeles că aș fi. Vreau asta cu orice preț". El tocmai ți-a vîndut partea la preț întreg, iar tu nu-ți vei da seama de asta decît prea tîrziu.

Să mai dau un exemplu, pentru că este un gambit de negociere foarte puternic. Să zicem că vinzi produse pentru care ceri 1,80 de dolari pe bucată; cumpărătorul îți oferă 1,60. Negociați întruna și, pînă la urmă, se pare că vă decideți la 1,72 de dolari. Cumpărătorul gîndește: „L-am adus de la 1,80 de dolari la 1,72. Pun pariu că reușesc să mai scad un pic prețul, la 1,71 de dolari". Așadar, îți spune: „Știi, afacerile merg prost acum; chiar nu putem încheia înțelegerea dacă nu lași acest produs la 1,71 de dolari bucata".

Ar putea să te momească, doar ca să vadă pînă unde ești dispus să mergi. Nu te panica, crezînd că trebuie să faci un compromis pentru a rămîne în joc. Metoda de a opri această tachinare este să zici: „Nu știu sigur dacă putem, dar dacă reușesc să te ajut, o voi face". Este o formă subtilă a tacticii omul bun/omul rău (vezi capitolul 14). „Lasă-mă un pic, vom face o nouă evaluare, să vedem dacă putem rezolva ceva. Te contactez eu mîine."

În ziua următoare revii și pretinzi că retragi concesia pe care ai făcut-o ieri. Spui: „Îmi pare rău, dar am stat toată noaptea încercînd să calculăm prețul produselor. Undeva, pe parcurs, cineva a făcut o greșeală. A trebuit să mărim valoarea materiei prime, astfel încît nu am mai reușit să ne încadrăm în preț. Știu că stabiliserăm 1,72 de dolari ieri, dar acum nu mai putem vinde produsul la prețul acesta – 1,73 de dolari este cea mai bună ofertă pentru acest produs".

Care este reacția cumpărătorului? Se va enerva și va spune: „Ia stai un pic, prietene. Am stabilit ieri 1,72 de dolari și 1,72 e ultimul preț". În acel moment, cumpărătorul a și uitat de 1,71. Gambitul retragerea ofertei este ideal în a opri cumpărătorul să te preseze.

Oare nu am pățit cu toții ca un dealer auto sau de utilități să ne zică, atunci cînd încercam să forțăm prețul: „Lăsați-mă să discut cu managerul de vînzări, să văd ce pot rezolva în favoarea dumneavoastră". Apoi se întoarce și spune: „Îmi pare nespus de rău. Știți oferta specială despre care vorbeam? Credeam că mai este valabilă, dar a ieșit din vigoare sîmbăta trecută. Nu pot să mai vînd nici măcar la prețul discutat mai devreme". În acel moment, uiți de viitoarele concesii și sari direct să aperi prețul discutat inițial. Acest gambit se poate utiliza, de asemenea, doar la retragerea unei caracteristici a ofertei, nu pentru mărirea prețului.

Iată în continuare cîteva exemple. Vînzătorul de utilități îți spune: „Știu că discutam despre includerea taxei de instalare în prețul produsului, dar managerul de vînzări tocmai mi-a spus că, la prețul ăsta, nu se poate; e furt pe față". Vînzătorul de instalații de aer condiționat îți spune: „Știu că vorbeam despre includerea taxei autorizației de construcție, dar, la un preț așa de mic, mi s-a spus că am fi nebuni să acceptăm așa ceva".

Ești un subcontractor și îi spui antreprenorului: „Știu că ați cerut plata la 60 de zile, dar la prețul ăsta solicităm plata la 30 de zile".

Vinzi echipamente IT și îi spui clientului: „Știu că am promis că vom include în preț și taxa de training a personalului, dar colegii mei spun că, la prețul acesta, sîntem nevoiți să o percepem".

Nu folosi gambitul atunci cînd este vorba despre un lucru foarte important, pentru că îți poate atrage dușmănia celeilalte părți.

Gambitul retragerea ofertei e ca un joc de noroc, dar va duce la luarea unei decizii și, de obicei, asigură sau anulează înțelegerea. De fiecare dată cînd oponentul folosește această tehnică, ripostează, insistînd ca cealaltă parte să rezolve mai întîi problema de ordin interior, ca să puteți relua apoi negocierea pe o bază concretă.

Concepte-cheie

1. Gambitul retragerea ofertei e ca un joc de noroc, deci folosiți-l numai atunci cînd sînteți presat sau pentru a anula ultima concesie de preț, pentru retragerea unor avantaje, precum transportul, instalarea, trainingul ori termenele prelungite.
2. Pentru a evita confruntarea directă, înlocuiți omul rău cu autoritatea superioară vagă. Continuați prin a vă plasa, aparent, de partea oponentului.

18 Pregătirea terenului pentru un acord facil

Acest gambit este important dacă ai de-a face cu oameni care au studiat arta negocierii. Dacă sînt extrem de mîndri de abilităţile lor de negociatori, se poate întîmpla să te apropii extrem de mult de încheierea unei înţelegeri, şi totuşi negocierea să se năruie în faţa ta. În acest caz, problema nu o constituie preţul sau condiţiile înţelegerii, ci mîndria negociatorului.

Să spunem că vinzi produse promoţionale, cum ar fi rigle cu numele companiei sau şepci de baseball şi tricouri cu imprimeuri. Ţi-ai stabilit o întîlnire cu managerul unui magazin local. Chiar înainte de a ajunge la birou, managerul i-a spus proprietarului magazinului: „Să fii atent cum negociez cu acest reprezentant. Ştiu ce fac şi voi obţine un preţ bun".

Dar nu se descurcă atît de bine pe cît s-ar fi aşteptat şi ezită să-ţi accepte propunerea, pentru că nu vrea să simtă că a pierdut negocierea în favoarea ta. Se poate întîmpla, chiar dacă el consideră că propunerea ta este corectă şi satisface toate nevoile sale. În concluzie, trebuie să găseşti o soluţie ca partea adversă să se simtă bine chiar dacă cedează. Trebuie să pregăteşti terenul pentru un acord facil. Negociatorii experimentaţi ştiu că cea mai bună metodă este să faci o concesie mică exact la finalul negocierii. Concesia poate fi ridicol de mică, iar situaţia tot să fie salvată, deoarece contează sincronizarea, şi nu mărimea compromisului făcut.

Ai putea spune: „Nu mai putem reduce nici măcar un cent din preţ, dar avem o idee. Dacă accepţi acest preţ, vom supraveghea personal instalarea, pentru a ne asigura că totul merge foarte bine".

Poate că oricum aveai de gînd să faci asta, dar ai fost îndeajuns de politicos să pregăteşti terenul, astfel încît răspunsul să fie următorul: „Fie, dacă faci asta pentru mine voi fi de acord cu acest preţ". Şi, astfel, celălalt nu simte că a pierdut, ci că a făcut un schimb. Acest gambit este un alt motiv pentru care nu trebuie să divulgi cea mai bună ofertă din prima. Dacă ai epuizat deja toate concesiile disponibile, la sfîrşit nu vei mai avea nimic cu care să pregăteşti terenul.

Iată cîteva concesii cu ajutorul cărora poţi pregăti terenul pentru un acord facil al oponentului:

- Îţi vinzi barca şi te oferi să-i iei pe cumpărători la o plimbare în larg, să vadă cît de bine funcţionează.
- Dacă vinzi echipamente de birou, oferă-le consumabile şi instalează un program de înregistrare automată.
- Dacă vinzi o maşină, include şi lanţurile de iarnă.
- Oferă acelaşi preţ timp de 90 de zile, în caz că vor să dubleze comanda.
- Dacă angajezi pe cineva, însă nu îi poţi asigura salariul cerut, te oferi să renegociezi după 90 de zile.
- Oferă un termen de plată de 45 de zile în loc de 30.
- Oferă trei ani la preţul de doi pentru o garanţie de service extinsă.
- Ţine minte că sincronizarea contează, şi nu mărimea concesiei, care poate fi ridicol de mică şi tot să aibă efectul scontat. Folosind acest gambit, negociatorii experimentaţi îşi fac adversarul să se simtă bine acceptîndu-le oferta.
- Să nu te lauzi niciodată. Să nu spui niciodată în timpul unei negocieri: „Harry, dacă ai mai fi rezistat încă nu pic, eram pregătit să îţi dau asta, asta şi asta". În cazul acesta, Harry s-ar putea să renunţe la politeţe.

Îmi dau seama că în timpul negocierii nu ai fi într-atît de nechibzuit încît să procedezi astfel, doar pentru că l-ai întrecut pe celălalt. Totuşi, dacă negociezi cu cineva cunoscut, ai putea da de bucluc. Poate că ţi-e partener de golf de mai mulţi ani, iar acum eşti în situaţia de a negocia cu el. Amîndoi ştiţi că negociaţi şi vă distraţi jucînd acest joc. La final, îţi spune: „Bine. Ne-am înţeles şi nu avem de gînd să dăm înapoi, dar am o curiozitate: care era limita de jos?".

Normal că ai tendința să te lauzi un pic, dar să nu faci asta. Te va ține minte pentru următorii 20 de ani.

După terminarea negocierii, nu uita să-ți feliciți adversarul. Chiar dacă tu consideri că nu s-a descurcat bine, tot trebuie să-l feliciți. Spune-i: „Ce bine ai negociat! Îmi dau seama că nu am obținut o înțelegere atît de bună pe cît aș fi putut, dar, sincer, s-a meritat, pentru că am învățat foarte multe despre negociere. Ai fost genial". Vrei ca oponentul tău să simtă că a cîștigat negocierea.

> ***Avocaților nu le trebuie alte necazuri***
>
> Ai observat vreodată avocații în sala de judecată? Sînt în stare să se taie pînă la os. Totuși, în afara sălii, îl vei vedea pe procurorul general ducîndu-se la avocatul apărării și spunîndu-i: „Ai fost genial. Serios. Sigur, omul tău a primit 30 de ani, dar nimeni nu s-ar fi descurcat mai bine". Procurorul știe că, la un moment dat, se va afla din nou în sala de judecată cu acest avocat și nu vrea ca el să simtă că e vorba despre o competiție personală. Dacă s-ar lăuda că a cîștigat procesul, avocatul apărării ar fi și mai hotărît să-l cîștige pe următorul împotriva lui. Ține minte că vei mai avea de-a face cu acea persoană și nu vrei să simtă că a pierdut în fața ta. Asta ar face-o și mai hotărîtă să te învingă într-o eventuală viitoare negociere.

Concepte-cheie

1. Dacă oponentul tău este foarte mîndru de abilitățile sale de negociator, s-ar putea ca nevoia lui de a cîștiga să împiedice încheierea afacerii.
2. Pregătește terenul pentru un acord facil din partea oponentului, făcîndu-i o concesie mică exact la sfîrșit.
3. Întrucît sincronizarea este mult mai importantă decît mărimea concesiei, aceasta poate fi ridicol de mică și tot să aibă efectul scontat.
4. Întotdeauna să-ți feliciți adversarul după încheierea negocierii, chiar dacă în sinea ta nu crezi că s-a descurcat bine.

Gambiturile de negociere neloiale

În următoarele șapte capitole te voi învăța gambiturile neloiale, folosite pentru a „îndulci" o învoială. Dacă nu ești familiarizat cu ele încît să le observi din prima, vei vedea că, pentru a ți se accepta oferta, faci concesii care nu sînt necesare. Mulți reprezentanți de vînzări au trecut prin interviuri jenante cu diverși manageri, care nu înțelegeau de ce au făcut acele concesii. Reprezentantul încearcă să se convingă că singurul mod de a obține acea afacere este compromisul. De fapt, cumpărătorul l-a manipulat pe reprezentant cu ajutorul unuia dintre aceste gambituri.

Nu are rost să te superi pe persoana care folosește aceste gambituri. Negociatorii experimentați știu să se concentreze asupra problemelor importante (vezi capitolul 32) și privesc negocierea ca pe un joc. Doar dacă nu este la fel de pur ca Maica Tereza, atunci individul își îndeplinește pur și simplu scopul existenței sale pe această planetă – acela de a obține cea mai bună afacere pentru el. Trebuie să fii foarte abil pentru a recunoaște aceste tehnici neloiale și pentru a le contracara în mod subtil.

19 Capcana

Oponentul tău poate folosi acest gambit pentru a-ți distrage atenția de la problemele cu adevărat importante din negociere. Să spunem că vinzi echipamente pentru un mare producător de buldozere din Houston. Suni la această companie de vreo doi ani, încercînd să te introduci cumva, dar pînă acum nu au fost dispuși să renunțe la actualul furnizor. Totuși se pare că, în ziua aceea, toate insistențele tale vor fi răsplătite. Cumpărătorul se oferă să facă o comandă mare, cu condiția să-i asiguri transportul în 90 de zile. Amîndoi știți că durează 120 de zile crearea modelului și producerea pieselor; cu toate că ești foarte încîntat de ideea unei comenzi atît de mari, îți dai seama că este practic imposibil să o duci la bun sfîrșit.

Vorbești cu lucrătorii de la fabrică; aceștia îți confirmă că ar fi greu de livrat chiar și în 120 de zile, iar costurile de producție ar fi de 22 000 de dolari. Chiar dacă lupți din greu pentru accelerarea procesului de producție, muncitorii nu reușesc să se încadreze. Este nevoie de 120 de zile, nici o zi mai puțin, chiar dacă aceasta înseamnă pierderea comenzii.

Te întorci cu noua propunere. Arăți prețul de 230 000 de dolari pentru piese, 22 000 de dolari costuri de producție, plus costul de transport de la fabrica din Toledo, cu livrarea în 120 de zile.

Cumpărătorul insistă că are nevoie de marfă în 90 de zile, pentru a asigura un mare transport pe care firma sa trebuie să îl livreze unei firme de construcții din Buenos Aires. Negocierea capătă o tentă de disperare, cu două persoane care încearcă din greu să rezolve o problemă, fără să găsească vreo soluție. Negocierea pare să se fi blocat.

Pînă la urmă, cumpărătorul îți spune: „Am o idee care ar putea funcționa. Stai să verific cu oamenii mei de la departamentul de livrări să văd ce spun și mă întorc". Pleacă un sfert de oră din birou. În mintea ta e un talmeș-balmeș, gîndindu-te la comisionul pe care îl vei pierde dacă nu închei afacerea. Pînă cînd se întoarce cumpărătorul, aproape că ți-ai ieșit din minți.

Acesta îți spune cu o privire îngrijorată: „Cred că am găsit o soluție, dar am nevoie de ajutorul tău. Oamenii mei de la livrări spun că putem trimite piesele cu avionul în Argentina, dar trebuie să mituim niște persoane de la vamă. Pentru asta, trebuie să renunțați la costurile de producție și să ne trimiteți transportul cu avionul în Houston pe cheltuiala voastră".

Dacă nu ești foarte atent, bucuria găsirii unei soluții te va copleși atît de tare, încît vei renunța la cei 22 000 de dolari și vei fi de acord să plătești și factura de 6 000 de dolari pentru transport. Și poate abia după cîteva luni îți vei da seama că oponentul tău a folosit gambitul capcanei. Peste jumătate de an, te afli în cafeneaua unui hotel din Dallas, stînd de vorbă cu un prieten care vinde plăci de metal aceluiași producător de buldozere. Te întreabă cum ai reușit să închei afacerea, iar tu îi spui povestea.

Amicul tău îți spune: „Nu cred ce ți-a spus cumpărătorul. Nu îmi sună adevărat. Acei oameni au cea mai bine organizată fabrică de producție din domeniu. Întotdeauna lucrează cu cel puțin șase luni în avans. În nici un caz nu ar comanda piese doar cu 90 de zile înainte". Abia atunci îți dă prin minte că data transportului nu a fost niciodată adevărata problemă. Le-ar fi convenit 120 de zile. Data transportului a fost folosită drept capcană. Cumpărătorul a creat de la început această problemă, pentru a reuși un schimb cu ceea ce-i interesa cu adevărat: îndepărtarea costurilor de producție și de transport.

În urmă cu mai mulți ani, o asociație m-a angajat să țin un seminar la Hotelul Peachtree al lui John Portman din Atlanta. Este un hotel minunat, cu 73 de etaje, unul dintre cele mai înalte hoteluri din țară și poate chiar din lume. Este ca un mare turn cilindric, cu aproximativ 15 camere rotunde la fiecare etaj.

În timp ce intram în hotel, mă gîndeam ce exemple aș putea să le dau participanților la seminarul de a doua zi, ce avea ca subiect cît de puternică poate fi arta negocierii. Asociația care mă angajase

îmi rezervase o cameră, așa că am vrut să văd cum aș putea negocia prețul ei. Camerele de la Peachtree costă în mod normal în jur de 135 de dolari, iar ei mi-au lăsat-o la 75. Cu toate acestea, eram hotărît să văd ce pot face și, în 10 minute, i-am convins să scadă prețul la 37,50.

Am folosit gambitul capcanei. Mi-au spus că, pentru mine, au doar o cameră cu pat dublu. Dacă ar fi avut doar camere pentru o persoană, vă dați seama că aș fi cerut una cu pat dublu. Chiar nu conta ce era, dar le-aș fi spus: „Asociația care m-a angajat mi-a rezervat o cameră aici cu o lună în avans. Nu voi accepta o cameră dublă". Recepționerul l-a chemat pe manager, care mi-a explicat că au 1 074 de camere în hotel, dintre care 1 064 erau ocupate de oaspeți, așa că mai erau doar 10 disponibile, deci eu trebuia să o accept pe cea dublă.

Am folosit gambitul întoarcerii serviciului (vezi capitolul 13) și le-am spus: „Hm, dacă m-aș mulțumi cu camera dublă, voi ce ați putea face pentru mine?". Mă gîndeam că mi-ar oferi micul dejun gratuit sau ceva de genul ăsta. În schimb, spre marea mea uimire, managerul mi-a spus: „Cred că am putea modifica prețul camerei. O reducere la jumătate ar fi bine?".

I-am replicat: „Da, ar fi foarte bine". Apoi, în timp ce îmi dădeau cheia camerei, managerul a adăugat: „Stați să verific ceva. Cred că mai putem face o concesie pentru dumneavoastră". A dat un telefon și a aflat că o cameră rezidențială este liberă. Camera tocmai fusese redecorată și nu erau siguri dacă era disponibilă. Prin urmare, m-am ales cu o cameră rezidențială de 135 de dolari pentru doar 37,50. (În afara faptului că mi-au oferit o poveste foarte bună pentru seminar, pe mine nu m-a avantajat cu nimic, deoarece asociația care mă angajase plătea toate cheltuielile și ei au beneficiat de această reducere.)

Capcana pe care o folosisem a fost faptul că aveau doar camere duble. Bineînțeles că nu acesta a fost motivul real; eu am vrut, de fapt, să obțin o reducere a prețului camerei. Mărimea patului a fost capcana care le-a distras atenția de la adevărata problemă.

Cîteodată, oponentul va da un adevărat spectacol părînd rănit sau jignit de una dintre acțiunile tale. Cînd Bill Richardson, fostul ambasador la ONU, negocia cu dictatorul irakian Saddam Hussein,

acesta a făcut o adevărată scenă, spunînd că a fost jignit de limbajul corporal al lui Richardson. Acesta a replicat: „Dictatorii încearcă de la început să profite de tine, să te prindă descoperit. La începutul întîlnirii cu Saddam Hussein, mi-am încrucișat picioarele și mi s-au văzut tălpile. Acesta s-a ridicat și a părăsit camera. L-am întrebat pe interpret ce făcusem. Răspunsul a fost: «Președintele a fost insultat că ți-ai încrucișat picioarele. Este o insultă gravă pentru un arab și ar trebui să-ți ceri scuze». L-am întrebat dacă se va întoarce, iar interpretul mi-a spus că da. Cînd s-a întors, am hotărît să nu mă scuz. N-aveam de gînd să mă umilesc spunînd: «Ce rău îmi pare că mi-am încrucișat picioarele». M-am așezat ferm pe scaun și i-am spus: «Domnule președinte, dați-mi voie să rezum». Și cred că a respectat asta, pentru că discuțiile au căpătat un sens pozitiv. Încerci să arăți că ești o persoană umilă, dar nici nu poți renunța. Nu poți da dovadă de slăbiciune."

Ferește-te de cei care vor să te păcălească folosind acest gambit. Nu îți pierde concentrarea și încearcă să izolezi obiecția: „Acesta este singurul lucru care te deranjează?". Folosește autoritatea superioară și tehnica omul bun/omul rău: „Hai să punem totul pe hîrtie și mă voi duce la oamenii mei. Să văd ce pot face pentru tine". Apoi întoarce roata: „Cred că putem grăbi transportul, dar vor crește taxele de producție".

20 Diversiunea

Această tehnică se bazează pe gambitul anterior. Cu gambitul capcanei, oponentul inventează o problemă pentru a obține concesiile de care este cu adevărat interesat. Cu gambitul diversiunii, va inventa o cerere falsă, pentru a o retrage mai apoi, în schimbul unei concesii. Dacă ești păcălit de această tactică, vei crede că aceasta este una dintre marile probleme ale părții adverse – cînd, de fapt, nu este așa. *Red herring* („scrumbie afumată") este o expresie englezească legată de vînătoarea de vulpi. În Anglia există mulți activiști pentru drepturile animalelor, iar unul dintre primele lor obiective a fost vînătoarea de vulpi, un sport pe care Oscar Wilde l-a numit „inexprimabilul în căutarea necomestibilului".

Heringii uscați și sărați capătă o culoare roșu-închis și seamănă cu somonul afumat. Englezii numesc astfel de heringi roșii *bloater*, un soi de pește afumat. Opozanții vînătorii de vulpi au descoperit că, dacă tîrăsc un astfel de pește de-a lungul cărării, mirosul lui îl va masca pe cel al vulpii, iar cîinii nu vor mai ști în ce parte să o apuce. În acel moment, vînătorul-șef va striga: „Acei pești mi-au derutat cîinii". Expresia *red herring* a devenit parte din limbajul uzual și a început să însemne inventarea unei probleme care să provoace confuzie și să distragă atenția. Cînd președintele Harry Truman a început să primească din ce în ce mai multe acuzații din partea Congresului cu privire la administrația sa care fusese infiltrată de comuniști, a replicat: „E doar o diversiune pentru ca electoratul să uite de păcatele celui de-al 80-lea Congres".

Cum au folosit nord-coreenii tactica diversiunii

Un exemplu clasic de utilizare a acestei tactici a fost în timpul discuțiilor de pace din războiul coreean. La începutul tratativelor, părțile implicate au convenit că vor fi reprezentate la masa de tratative de cîte trei demnitari din trei țări neutre, împreună cu negociatorii țărilor respective. Partea sud-coreeană a ales Norvegia, Suedia și Elveția ca negociatori neutri, iar nord-coreenii, Polonia și Cehoslovacia, dar nu au reușit să găsească o a treia țară. Au sugerat începerea tratativelor, urmînd să numească a treia țară pe parcurs.

Ceea ce au făcut cu adevărat a fost lăsarea unei portițe care să le permită folosirea gambitului diversiunii. La momentul oportun, au anunțat țara care să-i reprezinte : Uniunea Sovietică. Protestul a fost unanim : „Uniunea Sovietică? Stați un pic. Uniunea Sovietică nu este neutră".

Nord-coreenii au replicat că Uniunea Sovietică nu era direct implicată în conflict și nu exista nici un motiv să fie considerată părtinitoare.

Au purtat lupta diversiunii pînă cînd situația a devenit absurdă. În afară de acest gambit, nord-coreenii mai foloseau și tactica repetiției, cunoscută de orice copil.

„Tată", spune Junior, „pot să mă duc la film în seara asta?".

Plin de autoritate paternală, acesta îi răspunde : „Nu, nu te duci la film în seara asta".

Dar Junior insistă : „De ce nu?".

„Pentru că ai fost săptămîna trecută."

„Știu asta, dar de ce nu mă pot duce în seara asta?"

Tatăl îi răspunde : „Nu vreau să te duci atît de des la film".

„De ce nu, tată? Nu înțeleg."

După ce tatăl repetă de vreo 10, 12 ori, ajunge să uite de ce a făcut atîta caz în legătură cu filmul. Pare că logica lui nu mai este validă și începe să creadă că a făcut din țînțar armăsar.

Aceasta era tactica folosită de nord-coreeni. Au continuat să insiste că nu înțeleg de ce nu pot folosi Uniunea Sovietică drept a treia țară neutră, pînă cînd obiecțiile sud-coreenilor au început să sune la fel de ridicol ca și cererile nord-coreenilor. Negocierea intrase într-un blocaj.

Exact în momentul cînd această ceartă fără rost părea că nu se va sfîrși niciodată, nord-coreenii au anunțat că vor renunța la

prezența Uniunii Sovietice la masa tratativelor, dar așteptau să li se facă o concesie similară.

Ambele părți stabiliseră în prealabil că nu își vor reconstrui pistele de decolare. Nord-coreenii au înțeles apoi că, astfel, erau într-un mare dezavantaj, deoarece noi puteam folosi portavioanele. Prin urmare, s-au decis că este nevoie de utilizarea gambitului diversiunii și au sugerat folosirea Uniunii Sovietice ca țară neutră. Apoi s-a spus prețul : ar renunța la Uniunea Sovietică și ar alege altă țară dacă sud-coreenii ar elimina clauza ce interzicea reconstruirea pistelor de decolare.

Dar nu le-a trecut niciodată prin minte că noi am permite ca Uniunea Sovietică să participe la tratative. Totuși ideea este că ei au reușit să creeze din nimic un motiv de schimb, pe care să-l folosească mai tîrziu pentru ceva ce conta cu adevărat.

Ai grijă cînd oponentul folosește acest gambit în privința ta. Cînd creează o problemă pe care va încerca să o negocieze mai tîrziu, fii cu ochii pe adevăratele elemente de negociere și nu-l lăsa să se lege de o concesie pe care nu ești dispus să o faci.

21 Alegerea celei mai profitabile oferte

„Alegerea celei mai profitabile oferte" este un gambit cu efecte devastatoare, dacă un cumpărător nu este un negociator experimentat şi nu îşi cunoaşte toate opţiunile. Să spunem că primeşti oferte de la diferiţi antreprenori pentru o lucrare de remodelare a casei. E vorba despre adăugarea unui al doilea etaj, deasupra garajului. Le spui tuturor să depună devizele pe componente.

Oferta antreprenorului A	Oferta antreprenorului B	Oferta antreprenorului C
Şarpante 19 200	Şarpante 17 200	Şarpante 18 400
Podele 2 400	Podele 2 900	Podele 2 800
Acoperiş 6 300	Acoperiş 6 800	Acoperiş 7 300
Tîmplărie 4 300	Tîmplărie 4 100	Tîmplărie 4 100
Covoare 1 750	Covoare 1 950	Covoare 1 950
Instalaţie sanitară 1 800	Instalaţie sanitară 1 600	Instalaţie sanitară 1 600
Vopsit 1 100	Vopsit 1 500	Vopsit 1 300
Total 36 850 dolari	Total 36 050 dolari	Total 37 650 dolari

Ce ofertă să accepţi? Antreprenorul A (cu 36 850 de dolari), B (cu 36 050 de dolari) sau C (cu 37 650 de dolari)? Dacă alegerea ţi se pare evidentă, atunci eşti obsedat de preţ. Dacă măiestria, fiabilitatea, data începerii, data încheierii şi calitatea materialelor şi a subcontractorilor folosiţi nu au nici o importanţă, atunci cu siguranţă alegi antreprenorul B. Totuşi nu trebuie să ţii cont doar de preţ, pentru că cea mai bună ofertă poate fi şi cea mai costisitoare.

Cineva care alege dintre mai multe oferte poate obţine mai mult. S-ar duce la antreprenorul B şi i-ar spune: „Cu oferta ta, te apropii foarte mult de ceea ce-mi doresc, dar ceri prea mult pentru podele (cu 500 de dolari mai mult) şi pentru tîmplărie (cu 200 de dolari). Dacă poţi egala oferta antreprenorului A la aceste două capitole, eşti angajat". Astfel, antreprenorul A s-ar duce la subcontractorii săi de podele şi tîmplărie şi le-ar cere să refacă oferta. Înţelegi acum de ce antreprenorilor nu le place să-şi prezinte oferta pe bucăţi.

Poţi folosi această tehnică şi în cazul condiţiilor unei înţelegeri. Să spunem că vrei să cumperi o bucată de pămînt la ţară, iar proprietarul o vinde cu 100 000 de dolari, cu 20% avans şi restul în 10 ani, cu 10% dobîndă. Ai putea să-i spui proprietarului să-ţi precizeze care e cel mai mic preţ pe care l-ar accepta, iar tu vei plăti cu banii jos. Ar putea cădea de acord la 90 000 de dolari bani gheaţă. Apoi îl întrebi care ar fi cea mai mică dobîndă dacă i-ai plăti jumătate din sumă avans, iar restul în timp. Acesta îţi spune 7%. Apoi alegi condiţiile cele mai convenabile din ambele oferte şi îi propui 90 000 de dolari cu 20% avans, iar restul cu 7% dobîndă.

Cumpărătorilor le place „alegerea celei mai profitabile oferte", dar vînzătorii o urăsc

Nu încape îndoială că informaţia este cheia „alegerii" eficiente, iar acest lucru necesită timp. Oricum, dacă te gîndeşti la achiziţionarea unui echipament nou pentru compania ta, cel mai bine este să te duci în mai multe locuri şi să strîngi cît mai multe informaţii înainte de a lua o decizie. Invită cît mai mulţi reprezentanţi de vînzări să-ţi prezinte ofertele lor. Vei vedea că unul are dreptate dintr-un anumit punct de vedere, altul are preţuri mai mici, iar un al treilea are o bună garanţie a mărfii. În concluzie, din toate aceste întîlniri, poţi construi imaginea echipamentului ideal.

Apoi te întorci la cel care ţi-a plăcut cel mai mult şi-i spui: „Aş vrea să achiziţionez echipamente de la voi, dar am nevoie de o garanţie mai mare. Sau vreau transport mai rapid". Astfel, îţi creezi tipul de înţelegere sau de contract pe care îl vrei. Aşadar, cumpărătorii ar

trebui să încerce obținerea unor contracte specifice, în timp ce vînzătorii ar trebui să le evite. Deoarece mie mi se pare că acest gambit este imoral, cel care îl folosește mai degrabă l-ar aplica unui străin decît unei persoane cunoscute, în care are încredere. În concluzie, vînzătorii pot contracara această tactică prin construirea unei relații personale cu cumpărătorul.

O altă metodă de a te descurca cu persoanele care vor să folosească această tactică împotriva ta este să le dejoci planurile. Să spunem că ești antreprenor și vrei să vinzi o lucrare de refacere a casei unui proprietar, dar știi că persoana respectivă va vorbi cu toți antreprenorii din oraș. Ce faci ca să previi această situație? Secretul este să afli mai multe despre competiție decît vor ști ei vreodată. Proprietarul îți spune: „Vreau să mai vorbesc și cu alții înainte de a lua o hotărîre".

Iar tu îi răspunzi: „Sînt complet de acord". Întotdeauna trebuie să fii de acord, nu? Oamenii de vînzări trebuie să fie mereu de acord cu orice obiecție, oricît de ridicolă ar fi, și apoi să întoarcă situația în favoarea lor. „Sînt complet de acord cu tine. Trebuie să vezi și alte companii înainte de a lua o decizie. Dar lasă-mă să te scutesc să pierzi timp. Ai vorbit cu Ted Smith de la ABC Construction? El folosește dulapuri cu caracteristica asta, asta și asta, dar nu și cu cealaltă caracteristică. Apoi, dacă vorbești la compania națională de mobilă de la Mall, reprezentantul de vînzări este Fred Harrison, care îți va povesti despre modelul numărul *x* sau *y*..."

Pînă cînd vei fi terminat de prezentat tot ceea ce știi despre concurență, el va gîndi: „De ce naiba să mai pierd timpul vorbind cu ceilalți, cînd omul ăsta știe mai multe decît aș putea afla eu vreodată despre concurență?".

Pentru a te apăra de cineva care utilizează acest gambit, ia în considerare alternativele părții adverse înainte de a face o concesie. Cu cît oponentul tău are mai puține alternative, cu atît mai multă putere ai. Dacă tu, ca vînzător, refuzi să scazi din preț, atunci îl forțezi pe cumpărător să plătească mai mult, cumpărînd de la alt furnizor sau mai mulți. În cazul lucrării de refacere a casei, proprietarul te va angaja ca antreprenor principal, iar cu subcontractorii va avea contracte separate. Acest lucru s-ar putea să necesite mai multe cunoștințe sau experiență în domeniu decît posedă oponentul tău sau crearea unui volum mai mare de muncă ori stres, pentru care nu se merită banii.

22 Eroarea deliberată

Eroarea deliberată este o tactică foarte neloială și, ca în cazul oricărei înșelătorii, necesită și o victimă cu aceleași calități morale îndoielnice. Vînzătorul întinde momeala în timp ce pregătește propunerea, din care omite în mod deliberat prețul sau trece un subpreț la unul dintre elemente. De exemplu, vînzătorul de mașini include în costurile mașinii și o combină audio pentru casete și CD-uri, dar nu listează decît prețul pentru casetofon. Dacă un cumpărător mușcă momeala, el începe să se gîndească la faptul că are ocazia să-l înșele pe vînzător și este nerăbdător să încheie afacerea înainte ca acesta să-și dea seama. Această nerăbdare îl face un negociator neglijent și poate sfîrși prin a plăti mai mult pe mașină decît dacă ar fi reclamat greșeala. Pe lîngă asta, vînzătorul mai are posibilitatea de a „descoperi" greșeala înainte de încheierea tranzacției și, făcîndu-l pe cumpărător să se simtă jenat, cu o privire acuzatoare, obține o sumă mai mare.

Gambitul de contraatac este un lucru nobil, evident. Nu încerca să înșeli pe nimeni. Dacă nu plătești pe loc din cauza lăcomiei, o vei face mai tîrziu în viață. În loc să treci cu vederea greșeala, subliniaz-o: „Sper că nu mă taxezi și pentru CD player doar pentru că vrei să mă convingi să iau o decizie acum?".

O variație a greșelii deliberate este încheierea concluziei eronate. Folosind această metodă, vînzătorul de mașini pune o întrebare, dar în mod voit trage o concluzie greșită. Cînd cumpărătorul îl corectează, își dă seama că s-a angajat să cumpere. De exemplu, vînzătorul spune: „Dacă vă decideți astăzi, nu o luați tot azi, nu?". Iar cumpărătorul răspunde: „Desigur că am vrea să o luăm azi".

Agentul imobiliar spune: „Nu aţi vrea ca proprietarul să includă în vînzare şi frigiderul, nu-i aşa?". Cumpărătorii nici măcar nu se gîndiseră la aşa ceva, dar, cum frigiderul arată mai bine ca al lor, ei răspund: „Credeţi că l-ar include?". Iar agentul le spune: „Să îl includem în ofertă şi mai vedem ce se întîmplă".

Vînzătorul de bărci spune: „Sper că nu vă aşteptaţi să fie şi staţia radio inclusă, nu-i aşa?". Cumpărătorul vede ocazia de a obţine ceva gratis; de aceea, răspunde: „Sigur că da".

23 „În mod automat"

Acest gambit implică o presupunere unilaterală, care, în mod evident, prezintă beneficii doar pentru partea care o propune; de exemplu, o companie care trimite un ordin de plată furnizorului după ce a efectuat reducerea de 2,5%, însoţit de un bilet pe care scrie: „Toţi furnizorii noştri ne fac reduceri dacă plătim în termen de 15 zile; de aceea, am presupus că şi voi faceţi la fel". Sau un vînzător care scrie unui potenţial client: „Deoarece nu am mai primit nici un semn de la dumneavoastră pentru a-mi comunica opţiunile, dacă nu mă contactaţi în termen de 10 zile, vă voi trimite modelul de lux".

Acest gambit profită de oamenii leneşi sau ocupaţi şi presupune că, în loc să întreprindă vreo acţiune, oponentul va alege calea mai uşoară şi va trece cu vederea. Dacă nu răspunzi prima oară, intră în joc legea precedentului, iar cînd obiectezi în cele din urmă, cel care foloseşte acest gambit poate răspunde: „Dar în trecut nu v-a deranjat".

La fel ca în cazul oricărui gambit neloial, trebuie să-i explici oponentului într-un mod delicat că, pe viitor, ai pretenţii la un nivel mai înalt de moralitate.

24 Escaladarea

Am cunoscut odată un individ care a devenit extrem de bogat după vînzarea francizei sale imobiliare unei mari corporații. La începuturile acestei afaceri, el fusese unul dintre cumpărătorii inițiali ai unui teritoriu, iar fondatorul companiei călătorea prin țară racolînd pe oricine credea în acest concept.

Mulți ani mai tîrziu, o imensă corporație din New York a cumpărat franciza principală și a început să răscumpere tot terenul. După unul dintre seminarele mele despre secretele negocierii la care participase, a venit la mine, m-a invitat să bem ceva și m-a întrebat: „Roger, ai auzit vreodată voci în timp ce negociai?". Nedorind să recunosc dacă am auzit sau nu, l-am întrebat despre ce vorbește. Mi-a spus că, după ce s-a hotărît să vîndă franciza acelei mari corporații pentru o sumă care i se păruse extrem de mare, a început să aibă îndoieli.

Deoarece prima franciză pe care compania o răscumpăra era a lui, i-au plătit zborul pînă la New York pentru ceremonia de semnare a contractului, urmată de o conferință de presă în care ar fi fost anunțată intenția companiei de a răscumpăra toate francizele existente. „Nu am putut dormi deloc în noaptea de dinaintea ceremoniei", mi-a spus. „Stăteam întins în pat și mă întrebam dacă făceam cel mai bun lucru. Deodată, am auzit o voce."

„Ce îți spunea?", l-am întrebat, pe jumătate așteptînd o glumă.

„Mi-a spus: «Joey, nu obții îndeajuns de mulți bani». Prin urmare, în dimineața următoare, am mai cerut încă o jumătate de milion de dolari, pe care i-am și obținut."

Joey descria cazul clasic de escaladare: să ridici prețul după ce ambele părți au ajuns deja la o înțelegere. Binînțeles că e strigător

la cer și neloial, dar la fel cum Joey a crezut că aude voci în loc să își asume responsabilitatea acțiunilor sale, cei care folosesc acest gambit nu văd nici o problemă în a obține ce-și doresc prin orice mijloc posibil.

De ce sînt permise astfel de tehnici? De prea multe ori, oponentul își înghite mîndria și renunță la fel de ușor precum a renunțat și acea companie la jumătate de milion de dolari. În acel caz, compania a preferat să plătească, decît să treacă prin umilința de a anula conferința de presă. În alte cazuri, oponentul devine mult prea implicat emoțional în tranzacție pentru a renunța.

Istoria afacerilor abundă în povești despre oameni care au estorcat mai mulți bani dintr-o înțelegere doar pentru că aveau această posibilitate. Sincer să fiu, nu prea știu ce să răspund. Inima îmi spune că, dacă cineva acționează în acest fel, trebuie să-l demaști și, din principiu, să renunți la afacere. Totuși unul dintre principiile mele este că emoțiile nu au ce căuta în afaceri. Dacă acea corporație a putut plăti cei 500 000 de dolari și tot a considerat că a fost o afacere bună (ceea ce chiar era), atunci au fost îndreptățiți să-și înghită mîndria și să plătească.

Integritate cu orice preț

Din fericire, istoria afacerilor abundă și în povești cu oameni care nu au vrut cu nici un preț să-și vîndă integritatea, cum ar fi acel fermier care căzuse de acord să-și vîndă ferma din Orlando. Tot în acea zi, *Orlando Sentinel* a anunțat că Walt Disney cumpăra în secret toate proprietățile pentru a construi Disney World. Fermierul s-ar fi putut ține tare și ar fi cîștigat milioane, dar integritatea sa l-a oprit.

Cînd Henry Hollis a vîndut hotelul Palmer House din Chicago lui Conrad Hilton, a fost de acord cu prima ofertă a acestuia, de 19 385 000 de dolari. Într-un interval de o săptămînă, a primit oferte cu un milion mai mari, dar nu și-a încălcat cuvîntul. După cum a spus Hilton în autobiografia sa: „Am făcut afaceri cu mari oameni la viața mea. Nu cred că am trăit o experiență mai plăcută decît cea de a face afaceri cu acest gentleman desăvîrșit. Am simțit că am de-a face cu un maestru în cele mai minunate tradiții ale artei afacerilor americane".

Există și alte metode împotriva escaladării decît înghițirea mîndriei sau renunțarea. Iată ce ai putea încerca:

- Protejează-te folosind autoritatea superioară (vezi capitolul 7). Spune-le că sugestia lor nu te jignește, dar consiliul director nu va renegocia, odată ce înțelegerea a fost stabilită și, dacă insistă, te forțează să renunți. Apoi pregătește terenul pentru un acord facil (vezi capitolul 18), spunîndu-le că, deși nu poți reduce nimic din preț, ai putea totuși să le oferi ceva de valoare la schimb.
- Mărește-ți și tu cererile. Spune-le că te bucură redeschiderea negocierilor, pentru că și tu aveai îndoieli. Bineînțeles că tu nu ai nega niciodată o înțelegere, dar dacă ei au ales să o facă, și pretențiile tale au crescut.

E mai bine să eviți acest gambit, decît să ai de-a face cu el. Iată cum: stabilește toate detaliile de la început, nu te lăsa în baza formulei „vedem noi mai tîrziu", pentru că problemele nerezolvate lasă o fereastră deschisă escaladării; încearcă să construiești o relație personală cu oponentul tău – astfel, îi va veni mai greu să fie nemilos; obține depozite mari și nu vor putea renunța la tine; negociază pe baza principiului cîștig-cîștig și nu vor vrea să renunțe la tine.

25 Plantarea informației

Întorcîndu-mă de la o conferință, am început o discuție cu colegul care stătuse lîngă mine despre conferința de presă a președintelui. „Nu cred că spune adevărul", îmi zise el. „M-am întîlnit cu o persoană care avea un cunoscut ce lucra la Casa Albă și mi-a zis că președintele a știut de toată povestea asta încă de la început. Ascunde ceva." Ce m-a uimit în toată situația asta era că începusem să-l cred pe acest om într-o mai mare măsură decît pe președintele Statelor Unite. De ce? Pentru că avem tendința de a prefera informația primită din surse neoficiale.

O informație plantată poate avea o influență uluitor de puternică. Un vînzător face o prezentare impresionantă în fața unui consiliu directorial. Peste tot sînt prezentate tabele însoțite de prezentări audio. Își susține pledoaria cu înfocare, spunînd că motivul pentru care trebuie să lucreze împreună este prețul foarte avantajos pe care îl oferă. El crede că nici un competitor al său nu poate oferi un preț mai bun, fiind convins că poate încheia afacerea la prețul cerut de el: 820 000 de dolari; pînă în momentul în care observă un director care, în urma primirii unui bilețel de la un altul, dă aprobator din cap și pune biletul pe masă.

Curiozitatea poate „ucide" orice vînzător. Trebuie să vadă neapărat ce scrie pe bilet. Își termină prezentarea și, apropiindu-se de masă, se apleacă teatral înspre ei. „Domnilor, aveți întrebări?" Cu colțul ochiului, vede ce e scris pe bilet. Chiar dacă e întors, el poate citi: „Prețul celor de la Universal e de 762 000 de dolari. Să mergem pe mîna lor".

Președintele consiliului spune: „Am și eu o întrebare. Prețul tău pare cam ridicat. Sîntem obligați să mergem cu prețul cel mai mic

pentru a fi mulţumiţi. 820 000 de dolari e ultimul preţ?". În cîteva minute, vînzătorul a scăzut preţul cu 58 000 de dolari.

Era un bilet real sau doar o informaţie plantată? Deşi era doar o notă nefondată, mîzgîlită pe o bucată de hîrtie, vînzătorul i-a dat curs tocmai pentru că a obţinut informaţia neoficial. Şi chiar dacă fusese plantată, mai putea vînzătorul să se plîngă ulterior? Nu, şi asta pentru că nu directorii i-au spus că preţul oferit de concurenţă era de 762 000 de dolari. Era o informaţie obţinută neoficial şi e de datoria lui să-şi asume responsabilitatea pentru presupunerile sale.

Este suficient doar să ştii de plantarea informaţiei pentru a anihila această tactică neloială. De fiecare dată cînd negociezi bazîndu-te doar pe informaţii pe care oponentul vrea să le auzi, poţi fi manipulat extrem de uşor. Cînd oponentul mai şi plantează informaţii pe care le poţi descoperi, cu atît mai mult trebuie să fii vigilent.

Principiile negocierii

În următoarele opt capitole te voi învăţa principiile de bază ale negocierii, care se aplică în orice negociere, de fiecare dată. Ele s-ar putea să nu fie la fel de directe şi bine definite ca gambiturile de negociere, dar, dacă le vei aprofunda, vei vedea cum toate vor merge de la sine, iar negocierea poate deveni distractivă cînd este făcută ca la carte.

Spre deosebire de gambiturile utilizate atunci cînd situaţia o cere, aceste principii funcţionează mereu în avantajul tău, ajutîndu-te să-ţi atingi scopul atunci cînd negociezi.

26 Cum să-ți determini oponentul să-și declare primul intențiile

Negociatorii experimentați știu că e mult mai bine dacă reușești să-ți determini oponentul să-și declare primul poziția. Iată cîteva motive:

- Prima lui ofertă ar putea fi mult mai bună decît te-ai fi așteptat.
- Îți oferă informații despre el înainte să fii nevoit să spui ceva.
- Îți dă ocazia să stabilești plaja de negociere (vezi capitolul 1). Dacă el spune un preț, tu vei putea să-ți încadrezi obiectivele astfel încît, dacă ajungeți să împărțiți diferența, să obții ce îți dorești. Dacă reușește să te determine să-ți prezinți primul oferta, atunci el este cel care își poate încadra obiectivele și poate obține ce vrea în cazul împărțirii diferenței.

Unui negociator fără experiență, acest lucru i se poate părea total greșit. Să spunem că ai un vecin a cărui barcă cu motor stă pe o platformă parcată pe alee. Locuiește acolo de cinci ani și nu-ți aduci aminte să fi ieșit cu ea pe apă vreodată. Ai fi dispus să o cumperi, dacă ar vinde-o la un preț bun. Dar să-l întrebi cît costă nu pare o idee prea bună – ar putea avea impresia că are o ocazie bună și s-ar putea să umfle prețul. Să zicem că 10 000 de dolari ar fi corect, dar tu speri să o scoți la 5 000.

Cînd îl abordezi, devine lacom și-ți spune: „Barca e în condiții excelente. Nu i-am dat prelata jos de cinci ani. N-aș da-o cu mai puțin de 15 000 de dolari". Ai putea să mă contrazici și să-mi spui că, acum, că l-ai lăsat să-și spună prețul, aria de negociere s-a mărit și nu vei mai

putea obține prețul dorit. Nu poți nici măcar să stabilești o marjă de negociere. Dacă el vrea 15 000 de dolari, iar tu ești dispus să plătești doar 5 000, ar trebui să-i spui să-ți dea el 5 000 de dolari, pentru a reuși să stabilești o plajă de negociere corespunzătoare. Dacă vei considera că este o greșeală să-l lași pe el să-și spună primul oferta, uiți că sînt numeroase metode prin care îi poți schimba poziția fără să fie nevoie să-ți spui primul oferta. Iată, în continuare, ce abordări ai putea folosi.

Bugetul limitat: „Mike, în momentul ăsta nu îmi permit să-ți cumpăr barca, dar am observat că tu nu o folosești niciodată și am crezut că vrei să mi-o vinzi mai pe degeaba".

Presiunea autorității superioare: „Mike, nevastă-mea o să mă omoare doar pentru că te întreb asta, dar...".

Puterea competiției: „Mike, am văzut o barcă asemănătoare ce părea un adevărat chilipir, dar înainte să o cumpăr, am vrut să văd cît ceri tu pe ea". Dacă folosești aceste abordări, vei putea să modifici aspirațiile lui Mike fără a fi nevoie să-ți declari poziția. Cu cît știi mai puțin despre oponentul tău sau despre propunerea negociată, cu atît mai important devine principiul de a nu-ți expune primul poziția.

Despre cum Beatles *au făcut prima ofertă și au pierdut milioane*

Dacă managerul trupei, Brian Epstein, ar fi înțeles acest principiu, ar fi putut cîștiga mai multe milioane pentru cei Patru Fabuloși încă de la primul lor film. United Artists dorea să facă bani de pe urma popularității grupului, dar ezita să riște din cauza nesiguranței în privința duratei succesului lor. Ar fi putut fi un succes fulgerător, care s-ar fi răsuflat înainte de premiera filmului. De aceea, l-au planificat ca un film ieftin, cu un buget de doar 300 000 de dolari. Evident că nu erau îndeajuns de mulți bani pentru a le plăti Beatles-ilor salarii mari; de aceea, United Artists le-a oferit 25% din profit. Formația a făcut așa o senzație în 1963, încît producătorul a ezitat în a le cere să-și spună prețul, dar a avut curajul să respecte regula. I-a oferit lui Epstein din start 25 000 de dolari și l-a întrebat cîte procente din profit ar fi fost de acord să primească. Epstein nu cunoștea lumea cinematografică și ar fi trebuit să fie îndeajuns de isteț încît să folosească tehnica cumpărătorului

ezitant (vezi capitolul 5) și a omului bun/omului rău (vezi capitolul 14). Ar fi trebuit să spună: „Nu cred că sînt interesați să facă un film, dar dacă îmi spui cea mai bună ofertă a ta, mă voi duce la ei să văd ce pot face". Dar mîndria nu l-a lăsat să o facă pe prostul (vezi capitolul 27), așa că a cerut 7,5% din profit sau nu ar fi făcut filmul. Această mică eroare de strategie i-a costat pe Beatles milioane, atunci cînd regizorul Richard Lester, spre surprinderea tuturor, a creat portretul umoristic genial al unei zile din viața grupului, care a cunoscut un succes mondial.

Chiar dacă ambele părți cunosc acest principiu, nu se poate ca nici una să nu-și spună oferta, dar o regulă generală este că trebuie să afli ce vrea oponentul tău să facă prima dată.

În afară de preț, este mai bine să vină oponentul cu o propunere, decît să te duci tu la el. Unii negociatori foarte pricepuți fac în așa fel încît să pară că adversarul a venit cu propunerea, cînd, de fapt, a fost invers. Producătorul Sam Goldwyn a vrut la un moment dat să împrumute un actor de la Darryl Zanuck, pe care nu-l putea contacta din cauza unor întîlniri. După multe încercări eșuate, exasperat, Goldwyn a insistat să i se facă legătura cu Zanuck. Cînd acesta a răspuns la telefon, Sam Goldwyn, care sunase primul, i-a spus cu veselie: „Darryl, ce pot face pentru tine?".

Lewis Kravitz, un antrenor executiv din Atlanta și fost consilier, dă sfaturi despre răbdare și despre arta de a ști cînd să nu vorbești. Povestește despre un tînăr pe care îl antrenase și care tocmai fusese concediat și era dispus să accepte un salariu mai mic de 28 000 de dolari. Dar Kravitz l-a învățat să-l lase pe potențialul angajator să spună prețul. În acest caz, angajatorul a oferit 32 000 de dolari, uimindu-l atît tare pe șomerul bucuros, încît acesta nici n-a mai putut vorbi. Acest gest a fost interpretat ca semn de nemulțumire, așa că oferta a crescut la 34 000 de dolari. „În negociere, va pierde cel care vorbește primul", spunea el.

27 E un lucru înțelept să faci pe prostul

Pentru negociatorii experimentați, a părea deștept e un lucru prostesc, iar a părea prost e un lucru înțelept. În timpul unei negocieri, este mai bine să te prefaci că știi mai puține decît ceilalți, nu mai multe. Cu cît pari mai puțin informat, cu atît e mai bine, asta în cazul în care coeficientul de inteligență nu te dă de gol.

Toate acestea au un motiv foarte bun. Cu cîteva excepții rare, oamenii au, în general, tendința de a-i ajuta pe cei mai slabi cu duhul sau mai puțin informați, decît să profite de ei. Evident că sînt și oameni nemiloși, care ar încerca să profite de cei mai slabi, dar majoritatea vor să concureze cu oameni la același nivel de inteligență, iar pe ceilalți vor să-i ajute. Deci acest principiu înlătură competitivitatea oponentului. Cum poți negocia cu cineva care te roagă să-l ajuți să negocieze cu tine? Cum poți concura cu cineva care-ți zice: „Nu știu... tu ce părere ai?". Majoritatea oamenilor, cînd sînt puși în astfel de situații, tind să-și compătimească oponentul și renunță la scopurile lor pentru a-l ajuta.

Vă aduceți aminte de serialul *Columbo*? Peter Falk juca rolul unui detectiv aiurit, îmbrăcat întotdeauna cu o pelerină de ploaie veche și mestecînd constant un vechi chiștoc de țigară. Avea mereu o expresie de parcă a uitat unde a pus un lucru și nu reușește să-și amintească ce lucru era, darămite unde l-a lăsat. De fapt, succesul se datora în întregime inteligenței sale – a face pe prostul. Comportamentul său era atît de dezarmant, încît criminalii mai aveau un pic și-și doreau ca el să rezolve cazul, atît de neajutorat părea. Cei care se lasă purtați de mîndrie și se dau drept negociatori experimentați

se angajează în acțiuni care se întorc împotriva lor într-o negociere. Exemple:

- o persoană care ia decizii rapid, fără a avea nevoie de timp de gîndire;
- cineva care nu are nevoie de aprobarea nimănui înainte de a lua o decizie;
- cineva care nu trebuie să se consulte cu experți înainte de a lua o decizie;
- cineva care nu s-ar înjosi să ceară o concesie;
- cineva care nu ar fi niciodată călcat în picioare de un șef;
- cineva care nu are nevoie să ia notițe în timpul unei negocieri și să facă în mod constant referiri la ele.

Negociatorii experimentați, care înțeleg importanța principiului de a face pe prostul, țin minte că este nevoie de: o perioadă de timp pentru a cîntări foarte bine pericolele unei acceptări sau avantajele unor cereri suplimentare; o amînare a unei decizii pentru a se consulta cu consiliul director; cererea unui răgaz pentru ca experții juridici sau tehnici să poată examina propunerea; cererea unor concesii în plus; folosirea gambitului omul bun/omul rău pentru a pune presiune asupra oponentului fără o confruntare directă; o perioadă de gîndire în care să revii asupra notițelor din timpul negocierii.

Poți face pe prostul și dacă ceri definițiile cuvintelor. Dacă oponentul îmi spune: „Roger, contractul ăsta nu e clar", eu pot să-i răspund: „Neclarități, neclarități, știi, am mai auzit cuvîntul ăsta, dar nu știu ce înseamnă. Ai putea să mi-l explici?". Sau: „Poți să te mai uiți o dată pe cifrele alea? Știu că nu e prima dată, dar tot nu înțeleg. Te deranjează?". Asta îi face să gîndească: „Ce netot mi-am găsit". Astfel, îi liniștesc spiritul competitiv, care ar fi îngreunat un compromis. Din acest moment, oponentul nu mai luptă cu mine, ci încearcă să mă ajute.

Ai grijă să nu aplici acest principiu în domeniul tău de activitate. Dacă ești chirurg cardiolog, să nu spui: „Nu sînt sigur dacă vă trebuie un *bypass* triplu sau ar merge și unul dublu". Dacă ești arhitect, să nu spui: „Nu știu dacă această clădire va rezista sau nu". Negocierile de tip cîștig-cîștig se bazează pe disponibilitatea părților

de a empatiza cu oponentul. Acest lucru nu se va întîmpla dacă părțile implicate continuă competiția. Negociatorii știu că a face pe prostul îndepărtează spiritul competitiv și deschide o fereastră spre soluțiile de tip cîștig-cîștig.

28 Nu-ți lăsa oponentul să scrie contractul

Într-o negociere obișnuită, detaliile se discută verbal, iar apoi sînt înscrise pe hîrtie pentru ca părțile să le revizuiască și să le aprobe. Nu am întîlnit pînă acum o situație în care toate detaliile negocierii să fie acoperite verbal. Există mereu puncte pe care le treci cu vederea în negocierea verbală, dar asupra cărora trebuie să revii cînd scrii contractul.

Apoi trebuie să-ți determini oponentul să aprobe sau să negocieze anumite puncte din contract în momentul semnării lui – în acest moment, partea care întocmește contractul are un avantaj foarte mare. Există posibilitatea ca persoana care scrie contractul să se gîndească la cîteva probleme care nu au apărut în timpul negocierii, pe care le poate clarifica în avantajul său, lăsîndu-și adversarul să negocieze o schimbare a înțelegerii în momentul semnării.

Nu lăsa adversarul să scrie contractul, pentru că vei fi dezavantajat. Acest lucru se aplică atît înțelegerilor mici, cît și celor de sute de pagini. De exemplu, un agent imobiliar prezintă o ofertă vînzătorului unei clădiri de apartamente. Acesta este de acord cu termenii generali ai ofertei, dar vrea ca prețul să fie cu 5 000 de dolari mai mare. În acest moment, agentul care îl reprezintă pe vînzător sau pe cumpărător scoate din servietă o contrapropunere. Ar putea scrie o contraofertă scurtă pentru vînzător, pe care agentul să o dea cumpărătorului spre aprobare. Nu e nevoie să fie complicat, ajunge doar atît: „Ofertă acceptată, cu excepția că prețul trebuie să fie 598 000 de dolari".

Dacă agentul vînzătorului scrie contraoferta, s-ar putea gîndi la niște puncte care să-i avantajeze clientul. Ar putea scrie: „Ofertă acceptată, exceptînd prețul, care trebuie să fie 598 000 de dolari. 5 000 de dolari în plus trebuie depuși ca garanție după acceptare. Contraoferta trebuie acceptată după prezentare și în termen de 24 de ore".

Dacă agentul cumpărătorului ar trebui să întocmească o contraofertă, ar putea scrie astfel: „Ofertă acceptată, exceptînd faptul că prețul trebuie să fie 598 000 de dolari. 5 000 de dolari în plus, conform notei pe care vînzătorul o va înapoia".

Aceste clauze adiționale nu sînt îndeajuns de mari pentru a fi atacate de vreuna din părți, ambele fiind foarte nerăbdătoare să încheie tranzacția; totuși cei care beneficiază de pe urma tranzacției sînt cei care au întocmit contraoferta. Dacă o contraofertă de un paragraf poate afecta oferta atît de mult, gîndește-te la un contract de mai multe pagini.

Ține minte că nu e vorba neapărat despre a profita de cineva. Ambele părți pot foarte bine să creadă că au ajuns la o înțelegere asupra unor puncte care, scrise pe hîrtie, pot avea interpretări total diferite.

Camp David – ambele părți au crezut că s-a ajuns la un acord

Un exemplu clasic este acordul de la Camp David, semnat de președinții Carter și Anwar Sadat al Egiptului și de prim-ministrul Israelului, Menachem Begin. După 13 zile de negocieri frustrante, cînd toți ajunseseră să creadă că eforturile sînt în van, au ajuns în sfîrșit la ceea ce părea a fi o înțelegere. Bucuroși, au zburat la Washington și, într-o atmosferă foarte mediatizată, au semnat înțelegerea. În Camera de Est, Menachem Begin, un om care în mod normal nu se emoționa ușor, s-a întors spre soția sa și i-a spus: „Mamă, vom face istorie în seara asta". Poate că era adevărat, dar, peste mulți ani, puține elemente din contract se concretizaseră. Entuziasmul i-a făcut să creadă că ajunseseră la o înțelegere, cînd de fapt nu fusese așa.

Dacă tu ești cel care va scrie contractul, e bine să-ți iei notițe în timpul negocierii și să bifezi punctele care vor face mai tîrziu parte din acordul final. Astfel, îți vei aminti să incluzi toate punctele care

te interesează și, cînd întocmești contractul, poți ezita în a include un punct, dacă nu-ți amintești exact dacă oponentul tău a fost de acord cu el sau nu. Aceste notițe îți vor oferi încrederea necesară pentru a-l include, chiar dacă tu nu-ți mai amintești exact.

Dacă ai făcut parte dintr-o echipă de negocieri, ai grijă ca fiecare membru să revizuiască contractul înainte de a-l prezenta părții adverse. Este posibil să fi trecut cu vederea un punct pe care doreai să-l incluzi sau să-l fi interpretat greșit. Se întîmplă frecvent ca un negociator principal să fie atît de entuziasmat, încît să creadă că oponentul a fost de acord cu ceva, dar de fapt acel punct să nu fie atît de clar pentru observatorii obiectivi.

Eu nu cred în conceptul de a-ți lăsa avocatul să conducă negocierea, și asta pentru că prea puțini dintre ei sînt buni negociatori. Tind să aibă o atitudine agresivă, fiind obișnuiți să-și amenințe oponentul pentru a obține un acord și rareori sînt deschiși la soluții creative, pentru că sarcina lor principală este să te țină departe de bucluc, și nu să facă bani pentru tine. În facultățile de drept studenții nu sînt învățați să facă înțelegeri, ci doar să le rupă.

În societatea noastră plină de litigii, nu are rost să faci o înțelegere care nu va rezista în fața unui tribunal; deci este bine totuși ca aceasta să fie aprobată și de avocat înainte de a fi semnată. Într-o înțelegere complicată, ceea ce pregătești și vrei să dai la semnat poate fi doar o simplă scrisoare de intenție. De aceea, trebuie să o dai avocatului tău, care o va transforma într-un document legal, iar tu concentrează-te asupra reușitei negocierii.

Dacă ai pregătit un contract pe care crezi că oponentul va ezita să-l semneze, poți include în mod inteligent expresia: „Supus aprobării avocatului tău", pentru a-l încuraja să semneze.

Odată ce negocierile verbale s-au încheiat, scrie un memorandum care să fie semnat cît de repede posibil. Cu cît le dai mai mult timp înainte de a vedea contractul scris, cu atît mai mult apare posibilitatea să uite cu ce au fost de acord și se îndoiască de contractul întocmit de tine.

În plus, ai grijă să înțeleagă contractul. Nu fi tentat să le dai la semnat ceva ale cărui implicații știi că nu le cunosc prea bine. Dacă ei nu înțeleg și ceva nu merge bine, vor da întotdeauna vina pe tine. Nu-și vor asuma niciodată responsabilitatea.

Eu mai consider util să scriu, înainte de negocieri, înțelegerea pe care o vreau. Nu o arăt părții adverse, dar mi se pare util să o compar cu înțelegerea la care s-a ajuns ulterior, pentru a vedea cît de bine m-am descurcat. Cîteodată e ușor să te entuziasmezi dacă oponentul face concesii la care nu te-ai așteptat. Apoi, purtat de acest sentiment, semnezi ceva ce ți se pare a fi o afacere excelentă. Și poate chiar este, dar dacă nu ți-ai stabilit în mod clar obiectivele de la început, s-ar putea să descoperi că nu e chiar ceea ce ți-ai dorit.

29 Citește de fiecare dată contractul

În această eră a contractelor scrise la computer, e trist că trebuie să citești un contract ori de cîte ori îți ajunge pe birou. În trecut, cînd contractele erau bătute la mașina de scris, ambele părți puteau să intervină și să facă modificări. Puteai arunca o privire rapidă, pentru a revedea schimbările făcute sau punctele cu care ai fost de acord. În zilele noastre, cel mai probabil e să te întorci la computer, să faci modificarea și să printezi din nou contractul.

Aici este un pericol. Să spunem că ai refuzat să semnezi o clauză din contract. Oponentul spune că va modifica și îți va trimite o copie a contractului corectat la semnat. Cînd acesta ajunge pe biroul tău, ești atît de ocupat, încît te uiți rapid, să vezi dacă au făcut schimbarea dorită, întorci pagina și semnezi. Din păcate, deoarece nu ți-ai făcut timp să citești tot contractul, nu ți-ai dat seama că au mai schimbat ceva. Poate era ceva care bătea la ochi; de exemplu, în loc de „Fabrica F.O.B.", au pus „Locația F.O.B.". Sau poate fi doar topica unor cuvinte, pe care nu o descoperi decît mulți ani mai tîrziu, cînd ceva e în neregulă și ai nevoie de contract pentru a aplica o constrîngere. Atunci poate nici nu îți vei mai aminti cum a decurs negocierea și nu vei putea presupune decît că ai fost de acord cu acele puncte, din moment ce ai semnat.

Credeam că asta nu se întîmplă prea des (oponentul să te defavorizeze prin schimbarea în secret a unor părți ale contractului). Apoi am început să-i întreb pe participanții la seminarii dacă au pățit-o. Nu mică mi-a fost mirarea cînd 20% dintre ei au răspuns afirmativ, că s-a profitat de ei prin acest comportament neloial.

Unele contracte pot avea zeci de pagini; de aceea, iată ce poți face pentru a-ți fi mai ușor:

- Ține cele două contracte în lumină, pentru a vedea dacă se potrivesc.
- Scanează noul contract și folosește programul de procesare a cuvintelor, pentru a le compara.
- Folosește un astfel de program, cum ar fi Microsoft Word, care contabilizează toate schimbările. Poți printa versiunea finală, dar poți vedea oricînd ce modificări au fost aduse. Este foarte prețios mai ales în cazul negocierilor prelungite, cînd contractul circulă dintr-o parte în alta prin e-mail sau dischetă.

Da, îți dau dreptate, acesta poate fi un motiv foarte bun pentru un proces de fraudă, dar de ce să te expui unei astfel de bătăi de cap? În această eră a contractelor scrise la computer, ar trebui să citești contractul integral de fiecare dată cînd acesta ajunge pe biroul tău la semnat.

30 Reducerea la sume ridicol de mici

Există foarte multe metode de a descrie un preț. Dacă te-ai duce la Compania de Avioane Boeing și i-ai întreba cît te costă să zbori cu un avion de pe o coastă pe alta, răspunsul nu ar fi 52 000 de dolari, ci 11 cenți de pasager pe kilometru. Oamenii din vînzări numesc asta reducerea la o sumă ridicol de mică. Oare nu ni s-a spus tuturor la un moment dat: „Vă dați seama că statul de vorbă vă costă 35 de cenți pe zi? Cred că nu veți lăsa 35 de cenți pe zi să stea între dumneavoastră și casa de vis pe care v-o doriți, nu-i așa?". Dar sigur nu v-ați dat seama că, la 35 de cenți pe zi timp de 30 de ani de credit ipotecar, se adună peste 7 000 de dolari. Oricum, negociatorii experimentați gîndesc întotdeauna în sume reale.

Cînd furnizorul te informează despre creșterea de preț a unui produs cu 5 cenți, nu pare o chestiune atît de importantă încît să-ți pierzi timpul gîndindu-te la ea. Asta pînă cînd începi să calculezi cîte produse cumperi pe an. Și atunci îți dai seama că e vorba despre o sumă destul de importantă ca să merite o negociere.

„Reducerea la sume ridicol de mici" în pat

La un moment dat, ieșeam în oraș cu o doamnă care avea gusturi scumpe. M-a dus la un magazin din Newport Beach pentru a cumpăra un set de cearșafuri. Erau frumoase, dar, cînd am aflat că prețul era 1 400 de dolari, am fost foarte uimit și i-am spus vînzătorului că acest gen de opulență i-a determinat pe țărani să dărîme porțile palatelor.

El s-a uitat calm la mine și mi-a spus: „Domnule, nu cred că înțelegeți. Un astfel de set de cearșafuri foarte fine vă poate ține

cel puțin cinci ani, așa că, de fapt, e vorba doar despre 280 de dolari pe an. Apoi a scos un calculator de buzunar și a început să tasteze frenetic.
„Adică doar 5,38 dolari pe săptămînă. Nu e mult pentru ceea ce este probabil cel mai fin set de cearșafuri din lume."
I-am spus că mi se pare ridicol.
Fără a zîmbi deloc, mi-a răspuns: „Nu am terminat. Cu un astfel de set de cearșafuri, în mod sigur nu ați dormi singur, așa că, de fapt, vorbim despre doar 38 de cenți pe zi de persoană". Asta da reducere la o sumă extrem de ridicolă.

Iată cîteva exemple care ilustrează acest principiu:

- ratele dobînzilor exprimate ca procente, nu ca sumă în dolari;
- scoaterea în evidență a sumei ratelor lunare, și nu a costului real al produsului;
- prețul pe cărămidă sau pe metru pătrat, și nu costul total;
- o oră plătită în plus pe persoană, și nu costul anual al primelor generale suportat de companie;
- premiile de asigurare exprimate ca sume lunare, și nu cost anual;
- prețul terenului exprimat în rate lunare.

În mediul afacerilor, se știe că, dacă nu ești nevoit să scoți bani gheață din buzunar, ai tendința de a cheltui mai mult. De aceea, în toate cazinourile din lume trebuie să-ți transformi banii în jetoane. Sau, în restaurante, este permisă plata cu carte de credit, chiar dacă ei plătesc apoi un procent companiei de cărți de credit. Cînd am lucrat pentru un lanț de magazine, ne îndemnam constant vînzătorii să le ofere clienților cardurile noastre de credit, deoarece știam că vor cumpăra marfă mai multă și mai calitativă decît un client care cumpăra cu bani gheață. Motivația nu era însă complet financiară. Știam că, dacă aceștia vor cumpăra marfă de calitate superioară, vor fi mai mulțumiți și mai satisfăcuți de achizițiile lor.

În concluzie, cînd negociezi, redu investiția la sume ridicol de mici, pentru că pare a fi vorba despre mai puțini bani, dar ai grijă să gîndești în bani reali cînd cineva îți oferă un preț. Nu permite nimănui să folosească acest gambit împotriva ta.

31 Oamenii cred în ceea ce e scris „negru pe alb"

Cuvîntul tipărit are o mare putere asupra oamenilor, deoarece majoritatea cred în ceea ce văd scris, mai degrabă decît în ceea ce aud. Cei de la *Camera ascunsă* au făcut o farsă pentru a demonstra acest lucru. Poate vă amintiți că ați văzut-o la televizor. Au pus o pancartă pe un drum de lîngă un teren de golf din Delaware pe care era scris „Delaware închis". Allen Funt a stat lîngă pancartă îmbrăcat într-o uniformă de polițist. Nu avea voie nici măcar să vorbească cu oamenii care veneau, doar arăta înspre semn. Ce s-a întîmplat m-a uimit din cale afară. Oamenii veneau și spuneau lucruri de genul: „Oare cît va fi închis? Soția și copiii mei sînt acolo".

Oamenii cred în ceea ce văd scris. De aceea am atîta încredere în ofertele scrise. Te așezi la birou cu cineva și deschizi prezentarea tipărită pe care scrie: „Compania mea este cel mai mare producător din lume", apoi dai pagina: „Muncitorii noștri sînt cei mai pricepuți din domeniu", după care întorci din nou pagina și le arăți recomandările de la contractele anterioare. Li se va părea plauzibil, chiar dacă sînt conștienți că abia le-ai scos la imprimantă.

Aceasta este metoda folosită de hoteluri pentru a-i face pe oaspeți să se decazeze la timp. Lanțul de hoteluri Holiday Inn avea mari probleme cu clienții care nu se decazau la 12.00 fix, asta pînă cînd au descoperit puterea cuvîntului scris și au făcut afișe pe care le-au lipit pe spatele ușilor. Acum 97% dintre clienți pleacă la timp fără nici o problemă. De aceea cuvîntul scris este atît de credibil.

Prin urmare, de fiecare dată, încearcă să pui înțelegerile pe hîrtie. De exemplu, dacă ai agenți de vînzări care lucrează pentru

tine şi trebuie să introduci o modificare de preţ, asigură-te că o au în scris, deoarece există o mare diferenţă între a sta cu un potenţial client şi a-i spune: „La începutul lunii viitoare cresc preţurile, aşa că ar fi bine să comandaţi acum" şi „Uită-te la scrisoarea asta pe care tocmai am primit-o de la şeful meu. Spune că preţurile vor creşte de la 1 iulie". Ori de cîte ori poţi, arată informaţia în scris. Dacă negociezi prin telefon, întăreşte-ţi spusele trimiţînd informaţia prin fax.

Dacă vinzi produse scumpe şi nu poţi întocmi propunerile pe calculator, îţi sugerez să te opreşti din orice ai face şi să-ţi cumperi un computer chiar acum. Îţi vei obţine banii înapoi chiar de la prima comandă. În urmă cu mai mulţi ani, mă aflam în Australia într-un turneu de conferinţe, cînd a izbucnit un incendiu la al doilea etaj al casei mele din California. La întoarcere, am primit trei oferte pentru reparaţii, dintre care două erau scrise de mînă. Acestea două licitau în jur de 24 000 de dolari. Al treilea antreprenor a pregătit o ofertă foarte complexă pe calculator. Fiecare obiect era prezentat în detaliu. Dar licita 49 000 de dolari – aproape dublu. Am acceptat această a treia ofertă, deoarece puterea cuvîntului scris a fost atît de mare, încît nu am avut încredere în ofertele scrise de mînă.

Care este concluzia? Deoarece oamenii nu pun la îndoială ceea ce văd scris, orice propunere trebuie susţinută de o prezentare tipărită. Dacă negocierea include anumite cerinţe pe care oponentul va trebui să le îndeplinească, atunci e bine ca acestea să existe în scris, pentru că vor fi confirmate mai uşor.

32 Concentrarea asupra problemelor importante

Negociatorii experimentaţi ştiu că trebuie să se concentreze întotdeauna asupra adevăratelor probleme, nelăsîndu-se distraşi de acţiunile celorlalţi negociatori. Aţi urmărit vreodată un meci de tenis la televizor în care l-aţi văzut pe impulsivul John McEnroe izbucnind în crize de nervi? Te întrebi: „Cum naiba poate cineva să joace tenis împotriva unei astfel de persoane? E un joc care necesită un grad mare de concentrare, nu e corect".

Răspunsul e că marii jucători de tenis ştiu că există un singur lucru care poate afecta rezultatul unui meci de tenis, şi anume mişcarea mingii pe teren. Acţiunile celuilalt jucător nu afectează deloc scorul, atît timp cît ştii ce se întîmplă cu mingea. Astfel, jucătorii învaţă să se concentreze asupra mingii, şi nu asupra adversarului.

Cînd negociezi, mingea este reprezentată de concesiile făcute la masa negocierilor. Este singurul lucru care afectează rezultatul meciului. Dar e atît de uşor să fii distras de acţiunile celorlalţi, nu-i aşa?

Pierderea perspectivei într-o tranzacţie importantă

Îmi aduc aminte că voiam odată să cumpăr un mare proiect imobiliar în Signal Hill, California, care cuprindea 18 clădiri cu patru etaje. Ştiam că trebuie să obţin un preţ mai mic de 1,8 milioane de dolari, cît cereau vînzătorii pentru proprietatea deţinută de un mare grup de investitori imobiliari. Oferta îmi fusese adusă în atenţie de un agent imobiliar; de aceea, m-am simţit obligat să-l las să prezinte prima propunere, dar mi-am rezervat dreptul

de a negocia direct cu vînzătorii, dacă agentul nu putea să-mi obțină proprietatea cu 1,2 milioane de dolari.

Prezentarea unei oferte de 1,2 milioane de dolari – cu 600 000 mai puțin decît prețul cerut – era ultimul lucru din lume pe care agentul ar fi vrut să-l facă, dar l-am convins în cele din urmă să o prezinte. Dar, prin asta, a comis o greșeală de strategie. N-ar fi trebuit să se ducă el, ci să-i convingă pe vînzători să vină la mine. Ai mai multă putere dacă negociezi pe teren propriu decît pe terenul adversarului.

Peste cîteva ore, s-a întors și l-am întrebat: „Cum a fost?".

„Oribil. De-a dreptul oribil. Mi-a fost atît de rușine", mi-a spus. „Am intrat în sala de conferințe și toți directorii veniseră să citească oferta. Și-au adus avocatul și brokerul imobiliar. Mă gîndeam să folosesc tehnica tăcerii" (citești oferta și apoi nu mai spui nimic; cine vorbește primul pierde negocierea). „Problema a fost că nu a existat nici un fel de tăcere. Le-am spus de cele 1,2 milioane, iar ei mi-au spus: «Stai puțin. Vorbești de 600 000 de dolari mai puțin? Ne jignești». Și au ieșit furioși din încăpere."

„Și atît?", l-am întrebat.

„Păi, cîțiva directori s-au oprit în ușă și mi-au spus: «Nu coborîm mai mult de 1,5 milioane». A fost oribil. Te rog să nu-mi mai ceri niciodată să prezint o ofertă atît de mică."

„Stai un pic. Îmi spui că în 5 minute i-ai făcut să reducă prețul cu 300 000 de dolari și nu ești mulțumit de cum a decurs negocierea?"

Vezi cît de ușor te poți lăsa păcălit de acțiunile oamenilor, în loc să te concentrezi pe adevăratele probleme ale negocierii? Este de neconceput ca un negociator profesionist, cum ar fi unul internațional, să renunțe la tot și să plece doar pentru că i se pare că ceilalți nu sînt corecți. Poate pleca doar ca tehnică de negociere, dar nu pentru că e supărat.

Vă puteți imagina un negociator foarte cunoscut venind la Casa Albă și președintele să-l întrebe: „Ce cauți aici? Credeam că ești la Geneva negociind cu rușii"?

„Eram, domnule președinte, dar tipii aceia sînt atît de incorecți. Nu puteți avea încredere în ei că-și vor respecta angajamentele. M-am supărat așa de tare, încît am plecat." Negociatorii experimentați nu procedează niciodată astfel. Ei se concentrează asupra problemelor,

nu asupra personalității adversarului. Întotdeauna trebuie să te gîndești: „Unde ne aflăm în momentul de față în comparație cu acum o oră, ieri sau săptămîna trecută?".

Secretarul de stat Warren Christopher a spus: „E firesc să te superi cînd negociezi, atîta timp cît deții controlul și folosești acest lucru ca tactică de negociere". Cînd ești supărat și-ți pierzi controlul, întotdeauna pierzi.

Iată de ce reprezentanții de vînzări o pățesc mereu. Pierd o afacere. Se duc la managerul de vînzări și-i spun: „Ei, pe ăsta l-am pierdut. Nu mai pierde timpul încercînd să-l salvezi. Am făcut tot ce-am putut. Dacă ar fi putut cineva să-l salveze, ar fi fost salvat".

Dar managerul de vînzări îi spune: „Hm, doar așa, ca gest de curtoazie, lasă-mă totuși să le dau un telefon". Acesta se poate descurca mai bine, nu pentru că ar fi mai deștept sau mai isteț ca reprezentantul, ci pentru că nu este implicat emoțional. Tu să nu procedezi astfel. Învață să te concentrezi asupra adevăratei probleme.

33 Felicită-ți întotdeauna adversarul

După încheierea negocierii, felicită-ți întotdeauna adversarul. Chiar dacă nu crezi că s-a descurcat foarte bine, tot trebuie să-l feliciți. Spune-i: „Ai negociat foarte bine. Îmi dau seama că nu am obținut chiar ceea ce am vrut, dar, sincer, a meritat, pentru că am învățat atîtea despre negociere. Ai fost fantastic". Vrei ca oponentul tău să simtă că a cîștigat.

La publicarea unei cărți anterioare despre negociere, redactorul unui ziar i-a făcut recenzie și a spus că a-ți felicita adversarul după o negociere, chiar dacă nu crezi că a cîștigat, este în mod clar o metodă de manipulare. Nu sînt de acord. Eu consider că este cel mai mare gest de politețe ca un cîștigător să-l felicite pe învins.

Cînd armata și marina britanice au traversat Atlanticul pentru a recuceri insulele Falkland de la argentinieni, a fost floare la ureche. În decurs de cîteva zile, armata argentiniană a pierdut majoritatea navelor, iar victoria englezilor a fost absolută. În seara de după capitularea amiralului argentinian, amiralul britanic l-a invitat la bordul navei sale la o cină alături de toți ofițerii săi și l-a felicitat pentru o campanie foarte bună.

Negociatorii experimentați vor întotdeauna ca adversarul lor să simtă că a cîștigat. Încep prin a cere mai mult decît te aștepți să primești, continui cu toate gambiturile care ajută la întărirea impresiei oponentului că a cîștigat și închei cu felicitarea acestuia.

Secțiunea a doua

Gestionarea dificultăților din timpul negocierii

Această secțiune îți va arăta cum să procedezi cînd situația devine dificilă. În capitolele precedente ai învățat:

- să gestionezi impasurile lăsînd la o parte chestiunile majore și creînd un moment dedicat problemelor mai puțin importante (vezi capitolul 10);
- să gestionezi blocaje schimbînd dinamica negocierii (vezi capitolul 11);
- să gestionezi situațiile fără ieșire prin aducerea unei terțe persoane, un arbitru sau un mediator (vezi capitolul 12).

În această secțiune vei învăța diferența dintre mediere și arbitraj, cum să organizezi și să conduci o mediere sau un arbitraj și, în final, vei deprinde arta rezolvării conflictelor. Cum rezolvă negociatorii de ostatici conflictele ce pun viața în pericol?

34 Arta medierii

După cum am explicat în capitolul 12, singura modalitate de a rezolva o situație fără ieșire este aducerea unui arbitru sau a unui mediator. O situație fără ieșire apare atunci cînd „ambele părți sînt atît de frustrate de lipsa progresului, încît nu mai văd nici un rost în continuarea discuțiilor". Greva UPS (United Parcel Service – companie de curierat) din 1998 a ajuns în stadiul acesta. Nici una dintre părți nu a vrut să mai stabilească vreo întîlnire, pentru că nu se ajungea la nici un rezultat. Ministrul Muncii, Alexis Herman, a devenit mediator și a reușit să le rezolve toate problemele (poate că exagerez, dar i-a convins să semneze un nou contract de muncă).

Între mediere și arbitraj există o mare diferență și este foarte important ca acestea să nu fie confundate. Mediatorii nu au puterea de a judeca sau a lua hotărîri cu privire la cine are dreptate și cine greșește. Ei se află acolo pentru a-și folosi abilitățile în direcția găsirii unei soluții. Prin arbitraj se înțelege acceptarea reciprocă și tacită a soluției care i se pare arbitrului corectă. Fiecare dintre părți îi conferă puterea de a judeca și a impune o soluție. Aici vorbesc despre arbitrajul obligatoriu – vezi capitolul următor, pentru diferența dintre arbitrajul obligatoriu și neobligatoriu.

În cazul medierii, adversarii vin la negociere așteptîndu-se la un compromis. Sînt nerăbdători să ajungă la o înțelegere acceptabilă pentru toată lumea. Nu se ajunge întotdeauna la o înțelegere, pentru că ambele părți trebuie să fie de acord. În arbitraj, ambele părți vor să cîștige și speră că arbitrul va vedea că dreptatea este de partea lor, și nu de cea a oponentului. Își vor prezenta situația cu multă convingere, sperînd astfel la o „răsplată" din partea arbitrului. Se

ajunge întotdeauna la o înțelegere, datorită faptului că arbitrul are puterea de a impune o sentință. În aceeași dispută pot exista atît arbitraj, cît și mediere.

În 1998, cînd muncitorii de la General Motors au făcut grevă, au mediat o soluție împreună cu compania. Totuși au arbitrat doar o parte din conflict. A fost o grevă legală sau nu?

Importanța medierii

Procesul de mediere are o popularitate crescîndă. Prin apelarea la tribunale, rezolvarea conflictelor este mai puțin eficientă pentru ambele părți. Dacă acestea sînt de acord cu medierea, sistemul juridic se eliberează pentru probleme mult mai importante. Există mai multe avantaje dacă rezolvi prin mediere, și nu prin litigiu. Este mai puțin costisitor. Litigiile juridice sînt foarte scumpe. Dacă nu reușești să găsești un avocat care să accepte cazul în anumite condiții (dacă pierzi, el nu primește nimic, iar dacă vei cîștiga, primește un procent destul de mare din cîștig), trebuie să fii pregătit să cheltuiești mii de dolari înainte de a ajunge la tribunal. Avocatul te va taxa pentru activități extinse, care se întreprind de obicei înainte de proces, cum ar fi luarea de declarații pînă și de la cei foarte puțin implicați sau multe alte pregătiri.

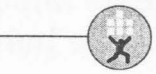
Medierea este mult mai rapidă. Durează luni, chiar și ani, pînă cînd un proces civil ajunge pe rol, iar înainte de asta, judecătorul va insista ca neînțelegerile să fie mediate. Există posibilitatea ca o problemă să fie mediată în doar cîteva ore, dacă părțile sînt de acord. Mediatorului nu-i trebuie mult timp pentru a se pregăti, pentru că altfel și-ar compromite neutralitatea. Pregătirea sa constă în înțelegerea pozițiilor ambelor părți. Este greu să pui pe rol un proces civil. Din cauza cheltuielilor, a termenelor foarte lungi și a ezitării judecătorilor în privința încărcării programului cu probleme care ar putea fi rezolvate prin mediere sau arbitraje, foarte puține dispute civile ajung la tribunal.

O problemă rezolvată prin mediere nu poate face subiectul unui apel în justiție. Poți cîștiga o înțelegere în cadrul unui proces, doar

ca să afli mai tîrziu că sentința a fost amînată sau chiar modificată prin apel. Acuzatul ar putea să se declare falimentar doar pentru a scăpa de plata înțelegerii. În cazul medierii, ambele părți sînt de acord cu rezultatul și este mult mai probabil să se conformeze. Astfel se îmbunătățește relația profesională dintre părți. Dacă oponenții au căzut de acord în prealabil că vor media orice dispută, atunci pot continua liniștiți, fără teama unui proces nedorit în instanță.

Un mediator înțelege problema mult mai bine decît un judecător. Se practică alegerea unui mediator expert în domeniul respectiv. Un specialist imobiliar va media probleme care implică anumite construcții. Un specialist în recrutări va media o dispută la locul de muncă. Mediatorul înțelege mult mai bine implicațiile decît un judecător. Medierea are un efect mai puțin nociv asupra relațiilor parteneriale, iar înțelegerea prin mediere poate fi atinsă doar dacă ambele părți sînt de acord. Situația nu este similară în cazul arbitrajului sau al proceselor civile. În timpul medierii, părțile implicate își pot continua relațiile fără nici un fel de ranchiună. Toate detaliile sînt confidențiale. Mediatorii sînt conștienți că nu pot dezvălui detaliile medierii nici măcar peste cîțiva ani, și asta pentru că toate notițele acestora sînt distruse. Rămîne doar acordul final. În opoziție, procesele sînt subiectul înregistrării publice. Păstrarea confidențialității poate reprezenta un mare avantaj pentru persoanele fizice sau companiile care nu vor să se afle că au făcut o greșeală sau au oferit o înțelegere.

De ce este medierea eficientă?



Nu trebuie să eziți în folosirea medierii drept cale de rezolvare a unei dispute. Nu gîndi: „Nu vreau să-mi implic șeful în asta pentru că ar însemna să recunosc că nu sînt un bun negociator". Aceasta nu înseamnă că se aduce un negociator mai bun, ci doar că există anumite motive pentru care medierea este mai eficientă în momentul în care părțile implicate nu pot ajunge la o înțelegere.

Un mediator poate sfătui ambele părți, în mod separat, să adopte o poziție mai rezonabilă. (Un arbitru chiar îi poate forța, cerîndu-le o soluție finală în 24 de ore și spunîndu-le că va alege propunerea

cea mai rezonabilă. Astfel, oponenții sînt forțați să adopte poziții mai rezonabile de teamă ca adversarul să nu vină cu un plan mai bun. De fapt, totul se transformă într-o licitație de idei închisă.)

Mediatorul ascultă cu atenție pe fiecare, pentru că nu trebuie să treacă informația printr-un filtru subiectiv. Întrucît nu are nimic de cîștigat, el poate înțelege ceva ce oponentul nu bagă în seamă. El îi poate convinge cel mai bine, pentru că ambele părți știu că nu are nimic de cîștigat. Așa cum am mai spus în cartea mea, *Secretele persuasiunii*, îți poți pierde o mare parte din capacitatea de convingere dacă cel care te ascultă crede că ai ceva de cîștigat. De exemplu, un reprezentant de vînzări va fi mai credibil atunci cînd cumpărătorul știe că acesta nu percepe comision.

Cînd negociezi direct, ai tendința de a presupune că, dacă oponentul amenință cu un proces, va fi mult mai dispus să accepte ceea ce propune. Mediatorul poate propune ambelor părți diverse soluții fără a lăsa să se înțeleagă că oponentul este dispus să-și dea acordul. De multe ori, un mediator poate readuce părțile la masa de negociere fără să le promită concesii. De obicei, acesta este un expert în domeniu, care poate veni cu noi perspective și are experiență în rezolvarea unor situații similare. Pe lîngă abilitățile furnizate de acest tip de experiență, mediatorul poate oferi o perspectivă asupra unei înțelegeri corecte și rezonabile.

Este important ca mediatorul să fie perceput ca fiind neutru

După cum am spus și în capitolul 12, atît mediatorul, cît și arbitrul trebuie văzuți ca fiind neutri de către ambele părți. Dacă nu sînt neutri, atunci intervenția lor este inutilă. În concluzie, mediatorii încearcă din răsputeri să creeze această impresie de imparțialitate. Un mediator profesionist va refuza o astfel de sarcină dacă a făcut afaceri doar cu una dintre părți sau dacă o cunoaște bine. Nu prietenia sau relațiile profesionale reprezintă problema, ci percepția neutralității. Dacă este prieten cu ambele părți sau a făcut afaceri cu ambii adversari, atunci eficiența nu-i este influențată.

Cîteodată, mediatorul se implică de bună-credință într-o astfel de situație, apoi realizează că-l cunoaște pe unul dintre oponenți. În acel moment, el trebuie să explice situația părților implicate și să se ofere să se retragă. Dacă nimeni nu obiectează, atunci poate continua, dar problema trebuie abordată. Un grup de psihologi au făcut un studiu la un moment dat pentru a determina efectele unui mediator neutru într-un proces de mediere. Unul dintre aspectele cercetate a fost ce se putea face dacă mediatorul nu era văzut ca fiind neutru. Răspunsul a fost simplu și de bun-simț. Un mediator poate depăși percepția de favorizare a uneia dintre părți prin acordarea rapidă a unei concesii oponentului său. Iată o istorisire ce ilustrează acest lucru în practică.

Am participat odată la negocierea vînzării unei companii. Aveam două echipe de avocați care se chinuiau să rezolve diferențele. După săptămîni de negociere, părea că am ajuns într-o situație fără ieșire. Dar unul dintre avocați a depășit-o, spunînd: „Cred că este clar că va dura mai mult decît mă așteptam. Eu trebuie să fiu la tribunal în după-amiaza aceasta, dar, după prînz, va veni partenerul meu Joe să mă înlocuiască".

În timp ce primul avocat era la tribunal, Joe a venit să-l înlocuiască. Nu cunoștea deloc situația, așa că fiecare dintre părți a trebuit să-i explice unde ajunsesem cu negocierea. Joe s-a chinuit foarte mult să-și creeze o poziție neutră. Dar a reușit, spunînd echipei sale: „Oare sîntem corecți dacă punem atîta preț pe acea clauză? N-am putea ceda deloc?", iar persoana adversă s-a gîndit: „Hm, pare mult mai rezonabil decît celălalt avocat. Poate chiar vom găsi o cale pînă la urmă". Astfel, după poziționarea neutră, Joe a reușit să găsească puncte comune care ne-au ajutat să trecem peste această situație. Așa că, ori de cîte ori ajungi într-o situație fără ieșire într-o negociere, introdu o terță persoană care să fie percepută ca neutră de către ambele părți.

> ***Crearea poziției neutre poate dura ani de zile***
>
> Președintele Carter a avut succes în medierea conflictului dintre Israel și Egipt de la Camp David pentru că a fost perceput ca fiind neutru de către ambele părți. Dar Statelor Unite ale Americii le-au trebuit ani de zile pentru a-și construi această poziție față

de Egipt, deoarece președintele egiptean i-a văzut întotdeauna pe americani ca fiind inamici, iar pe sovietici ca prieteni. Henry Kissinger a profitat de o foarte bună ocazie pentru a schimba acest lucru. Era în biroul lui Anwar el Sadat în momentul în care acesta încerca să-i convingă pe sovietici să elibereze Canalul Suez, închis din cauza epavelor scufundate în perioada războiului, pe baza motivului că taxele percepute ambarcațiunilor care traversau canalul constituiau baza economiei egiptene, și de aceea trebuia să devină funcțional cît mai repede.

Poate că sovieticii ar fi fost dispuși să facă acest lucru, dar birocrația lor era atît de complicată, încît nu se puteau mișca îndeajuns de repede. Kissinger le-a spus: „Vrei să te ajutăm noi?", iar Sadat le-a răspuns: „Ați fi dispuși să o faceți?". Kissinger a sunat la președintele Nixon la Casa Albă, iar în șase zile flota americană era în drum spre Suez. Kissinger și Nixon au început procesul de poziționare a SUA ca țară neutră între Israel și Egipt, act care a dus, în final, la succesul președintelui Carter ca mediator la Camp David.

Procesul de mediere

Neil Berman, amicul meu psihoterapeut, mi-a spus odată că, pentru ca terapia să aibă efect, terapeutul trebuie să-și convingă pacientul că știe ce face și că îi aplică un tratament care va da rezultate. Nu este nevoie ca acesta să înțeleagă procedura, trebuie doar să știe că există una. Dacă te gîndești mai bine, nici măcar nu trebuie să existe vreo procedură. Contează doar ca pacientul să creadă acest lucru. De asemenea, participanții trebuie să creadă că mediatorul are abilități speciale și că folosește un sistem testat, care va funcționa în beneficiul ambelor părți implicate în negociere. Mediatorii trebuie să demonstreze că:

- Sînt neutri.
- Înțeleg subiectul negocierii; de exemplu, construcții, vînzare en détail, dispute conjugale.
- Au experiență pozitivă în medierea de conflicte similare.
- Vor folosi un sistem care a dat rezultate.

Contactul inițial cu părțile implicate

Mediatorul inițiază o conferință telefonică. Deși ar putea contacta separat părțile înainte de întîlnirea comună, rareori aceasta este o idee bună. Dacă una dintre părți consideră că mediatorul a fost mai „prietenos" cu oponentul său înainte de începerea medierii, atunci aura sa de neutralitate poate fi compromisă. Pe parcursul conferinței telefonice, mediatorul va sublinia din nou că acest proces implică o deschidere spre compromis. Le spune că procesul nu va fi eficient, dacă una dintre părți se încăpățînează să-și mențină poziția inițială și să dovedească oponentului său că greșește. El scoate în evidență nevoia de flexibilitate, pentru a preveni posibilele situații fără ieșire. Toate acestea au o importanță critică pentru succesul procesului.

În continuare, mediatorul le explică participanților etapele procesului; de exemplu, cînd se vor întîlni și felul în care vor comunica. Scoate în evidență din nou că sistemul a dat rezultate pozitive și că, dacă este urmat cu strictețe, probabilitatea succesului este mare. Apoi mediatorul trebuie să înlăture posibilitatea fiecărui participant de a apela la autoritatea superioară (vezi capitolul 7), insistînd asupra faptului că participanții la mediere trebuie să aibă autoritatea de a lua decizii. Există posibilitatea să nu-i poată convinge de acest lucru, pentru că o companie importantă poate nu va fi dispusă să dea undă verde oamenilor de pe teren, dar trebuie să încerce. Măcar va elimina autoritatea superioară fictivă, prevenind astfel orice surpriză neplăcută ce ar putea apărea pe parcursul procesului.

Apoi le cere participanților să-i trimită declarații scrise cu pozițiile adoptate și o mapă conținînd copiile tuturor actelor care joacă un rol în înțelegerea pozițiilor. Le cere să rezume aceste declarații, care nu trebuie să depășească 4-5 pagini. Apoi părțile trebuie să facă schimb de informații. Trimiterea informațiilor atît către mediator, cît și spre oponent previne încercările de influențare a mediatorului. Acesta va descuraja părțile să trimită o documentație masivă. Declarațiile părților trebuie să conțină:

- felul în care s-a ajuns la conflict;
- problemele de rezolvat;
- daunele suferite în urma conflictului;
- tipul de înțelegere cerut de fiecare dintre părți.

Mediatorul îi informează că, la prima întîlnire comună, va fi nevoie ca fiecare să țină o pledoarie de început prin care să-și prezinte pozițiile inițiale. Apoi mediatorul trebuie să programeze prima întîlnire cît mai repede posibil. Dacă ambele părți sînt nerăbdătoare să înceapă și au mari speranțe că se va ajunge la un rezultat, atunci e bine să acționezi cît mai repede. În mod normal, va fi nevoie de o zi întreagă pentru un proces de mediere; de aceea, întîlnirea inițială va fi programată dimineața, la biroul mediatorului sau într-o locație neutră. Acesta va începe cu o pledoarie în care va sublinia următoarele aspecte:

- experiența sa în domeniu și succesele reputate ca mediator;
- faptul că nu este arbitru sau judecător, iar părțile nu l-au împuternicit să impună o soluție;
- faptul că nimeni nu se află acolo pentru a-l convinge pe mediator sau pe oponent că are dreptate sau nu;
- faptul că această mediere are loc pentru a discuta poziția fiecăruia, în speranța obținerii unui compromis satisfăcător pentru ambele părți.

Părțile ar trebui mai degrabă să-și prezinte poziția reciproc, decît să apeleze la un mediator. Acesta cere permisiunea de a lua notițe, asigurîndu-i că, după încheierea medierii, însemnările vor fi distruse și tot ce s-a spus este confidențial. Nimic din ce se va discuta nu va putea fi folosit ca probă în tribunal. Fiecare parte începe cu o declarație de deschidere, punct critic în cadrul medierii. Este posibil ca acest conflict să dureze de luni bune, iar oponenții să nu fi comunicat deloc. Acum au ocazia să-și prezinte situația direct părții adverse, o terapie excelentă pentru ambele părți. Toți se simt ușurați că au spus ce au avut de spus și se bucură că momentul prezentării a trecut. Astfel își formează o dispoziție bună, în care sînt dispuși la compromisuri. Dacă părțile prezintă argumente pe care nu le pot susține cu probe, mediatorul le amintește delicat că trebuie să se bazeze doar pe fapte dovedite. În tot acest timp, mediatorul „citește" personalitatea fiecăruia dintre oponenți. Dacă sînt respectuoși și-și prezintă pozițiile pe baza faptelor, atunci se poate ajunge destul de repede la o înțelegere. Dacă, dimpotrivă, se concentrează doar asupra unor atacuri reciproce, atunci mediatorul trebuie să-și joace rolul. Iată o recapitulare a ceea ce se va petrece în timpul primei întîlniri:

- Fiecare înțelege problemele care au dus la apariția disputei.
- Fiecare dintre părți cunoaște cerințele celeilalte.
- Mediatorul a subliniat importanța concentrării asupra faptelor, nu asupra emoțiilor.
- Mediatorul a empatizat cu ambele părți în egală măsură. „Le-a simțit durerea."
- Ambele părți sînt încurajate de ideea că procesul a început și că există posibilitatea de a ajunge la o înțelegere.

Prima întîlnire privată

În continuare, mediatorul se întîlnește separat cu fiecare dintre părți, pe cînd cealaltă așteaptă în altă încăpere. Le cere să-și ierarhizeze problemele în funcție de importanță și încearcă să determine validitatea fiecăreia. Este interesat să știe și dacă aceste probleme au o bază, în cazul în care disputa ar ajunge la tribunal, încercînd să-i determine să adopte o poziție mai moderată, mai înclinată spre compromis.

Mediatorul știe că fiecare parte are și argumente slabe. Poate nu au citit contractul foarte bine înainte de a-l semna, poate știau că acesta conține ambiguități, dar nu au vrut să le scoată în evidență. De exemplu, poate mai devreme ar fi spus: „Habar n-aveam ce se va întîmpla". În această etapă a medierii, părțile sînt dispuse să-și modifice poziția. Acum aceasta a devenit: „Știam ce s-ar putea întîmpla". Revelarea slăbiciunii argumentului într-un cadru confidențial este o terapie foarte bună. Ambele părți se simt mult mai bine după ce acest lucru a fost dezvăluit.

A doua întîlnire privată

În timpul celui de-al doilea tur de întîlniri, mediatorul va încerca sugerarea unei înțelegeri, promițînd în același timp că nu va divulga nimic părții adverse. El îi lasă pe oponenți să sugereze tipul înțelegerii, deoarece știe că primele oferte pot fi surprinzător de bune.

În continuare, îi informează în termeni vagi cum stă situația, cît de departe sînt unii de alții și cere permisiunea de a dezvălui oferta părții adverse. Cu aceste oferte pe masă, medierea a avansat la o etapă importantă, cea a negocierii, în care pot fi folosite toate gambiturile pe care ți le-am prezentat mai devreme.

Decizia

După stabilirea unui compromis, părțile ar trebui să întocmească un document scris și să-l semneze. Este nevoie ca acest document să fie revizuit și de avocați, pentru a putea fi folosit și la tribunal. Mediatorul nu pregătește înțelegerea, chiar dacă este avocat. Nu se cuvine să reprezinte ambele părți și poate fi acuzat de conflict de interese. Această prezentare generală a medierii poate părea vagă, dar fii atent la realizările mediatorului. A început să lucreze cu oameni care nici măcar nu mai comunicau între ei, iar din această situație fără ieșire a reușit:

- să-i facă să comunice;
- să-i determine să accepte un compromis;
- să-i determine să-și verse ostilitatea într-un mediu controlat;
- să-i facă să se concentreze asupra problemelor, nu asupra emoțiilor sau a personalității;
- să le cîștige încrederea că vor putea ajunge la un compromis;
- să-i convingă că procesul medierii este valoros și eficient;
- să-i convingă să se concentreze asupra intereselor comune, și nu asupra conflictelor dintre ei;
- să-i determine să facă prima ofertă spre compromis;
- să-i facă să aibă încredere că oponentul va respecta această înțelegere.

35 Arta arbitrajului

În capitolul anterior, povesteam cum funcționează procesul de mediere. Arbitrajul este similar cu medierea din unele puncte de vedere, dar, totodată, foarte diferit din altele. Asemănările constau în faptul că amîndouă duc la un rezultat mult mai rapid și mai puțin costisitor decît litigiile. Marea diferență ar fi că, în cazul arbitrajului, situația se încheie cu un cîștigător și un învins. Părțile nu se așteaptă ca arbitrul să hotărască o înțelegere de comun acord. Arbitrul poate convinge una sau ambele părți să-și modifice poziția, dar, în cele din urmă, trebuie să aleagă o poziție. Îți voi explica tainele arbitrajului, pentru a vedea diferența față de mediere, care este mai simplă, și față de litigiu, care este mai complex.

Organizarea arbitrajului

Fiecare din părți încearcă să aleagă un arbitru față de care au încredere și respect. Recomandarea mea ar fi un membru al Asociației Americane de Arbitraj, pentru a fi siguri de un înalt standard etic. Asociația are reguli stricte în ceea ce privește felul în care membrii săi arbitrează și dau o sentință ce va fi ulterior susținută în sala de judecată. Arbitrul trebuie să aibă experiență în ceea ce privește disputele. Ar putea fi nevoie de trei arbitri, dacă:

- Părțile nu se pot decide asupra unui singur arbitru față de care să aibă încredere și respect. În acest caz, fiecare din părți alege cîte un arbitru, iar aceștia, la rîndul lor, aleg un al treilea.

- Există o dispută complicată ce necesită arbitri pe diferite arii de expertiză.
- Există mai mult de un arbitru și, ca să nu apară situații fără ieșire, numărul arbitrilor trebuie să fie impar. De obicei, se preferă trei. Aceștia vor alege pe unul dintre ei ca arbitru principal. Acesta va administra procesul și audierile. Cu concursul celorlalți doi, el are autoritatea de a administra problemele de procedură, cum ar fi programarea întîlnirilor, precum și formularea și înaintarea citațiilor.

Neutralitatea arbitrilor

Arbitrii trebuie să fie neutri, să fie văzuți și acceptați ca atare de către reclamant, pîrît și de către toate persoanele implicate. Este o cerință mult mai importantă în arbitraj decît în mediere, și asta datorită naturii combatante a procesului de arbitraj. La sfîrșit, una din părți va fi nemulțumită, pentru că arbitrul a dat o sentință favorabilă oponentului. Nu are nici un sens să organizezi un astfel de proces, pentru ca apoi să fie atacată în instanță decizia arbitrului, pe motiv că acesta nu a fost neutru.

Arbitrul trebuie să dezvăluie orice contact anterior cu vreuna din părți și orice informație care numai ar sugera că este părtinitor. Trebuie evitată orice întîlnire cu una din părți în absența celeilalte (numită și contact *ex parte*). Pentru a evita acest tip de contact, un asistent administrativ se va ocupa de detalii, precum locul și data întîlnirii.

Întîlniri preliminare

Reclamantul, adică persoana care completează cererea de arbitraj, și pîrîtul sînt citați pentru o întîlnire preliminară. Aceasta poate servi mai multor scopuri : permite părților să-și verse necazul, explorează posibilitatea de a media disputa, pentru a nu se ajunge la arbitraj, care este un proces mult mai ostil.

După ce părțile s-au mai liniștit, ar putea întrezări avantajul găsirii unei soluții de tip cîștig-cîștig prin mediere, decît să riște o

sentință în urma căreia cîștigătorul să ia tot. Dacă părțile se hotărăsc să medieze disputa, arbitrul trebuie să scoată în evidență faptul că, dacă va fi mediatorul lor, îi va fi imposibil să arbitreze tot el disputa, în caz că nu se va ajunge la nici un acord. Informația pe care ar putea-o dobîndi în urma acestei medieri, cum ar fi soluțiile sugerate de părți, ar compromite abilitatea lui de a arbitra eficient. Dacă părțile se hotărăsc să încerce să rezolve singure disputa, arbitrul este nevoit să se retragă.

Valoarea daunei cerute și cea a contraofertei finale sînt clarificate pentru ambele părți. (Arbitrul va întreba pîrîtul dacă dorește să mai facă vreo contraofertă. Acest lucru elimină posibilitatea unei contraoferte de final, utilizată ca tactică de amînare a sentinței.) Ambele părți își dau seama acum de cantitatea mare de timp, de efort și de bani pe care o implică arbitrajul și de aceea vor fi mult mai deschise la ideea de mediere.

Ambele părți se hotărăsc cu privire la cantitatea de informații divulgate. Arbitrul nu are puterea să ceară informații ca un judecător. Acesta ar fi unul dintre motivele pentru care părțile preferă arbitrajul în defavoarea litigiului. În cel mai bun caz, ambele părți vor oferi toată documentația relevantă. Dacă nu sînt de acord, întîlnirea preliminară este un loc prielnic pentru a se hotărî regulile de bază în ceea ce privește dezvăluirile și termenul-limită pentru strîngerea documentației, pentru a nu fi folosită mai tîrziu pentru amînarea procedurii.

Părțile cad de acord asupra unui calendar referitor la schimburile de rapoarte de expertiză, depoziții și răspunsuri la interogatorii. De asemenea, părțile hotărăsc o dată pentru audieri. Așadar, întîlnirea preliminară servește mai multor scopuri, dar, nu în ultimul rînd, sugerează medierea, și nu arbitrarea unei dispute.

Schimbul de informații înaintea primei audieri

Fiecărei părți i se cere să pregătească și să înainteze o mapă de prezentare către oponent și arbitru, care să conțină toată documentația relevantă. Fiecare parte trebuie să predea o listă de martori experți

pe care vrea să-i cheme şi o listă cu documente şi martori pe care vor ca arbitrul să-i citeze. Ar trebui să se decidă acum şi dacă audierea va fi dactilografiată, o procedură opţională ce intră în cheltuiala părţii solicitante.

Audierea în procesul de arbitraj

Audierea este asemănătoare cu procesele pe care le vedeţi la televizor, excepţie făcînd publicul şi juraţii. S-ar putea ca în încăpere să nu existe decît trei persoane – arbitrul, reclamantul şi pîrîtul. Părţile pot avea cîte un avocat, care vor vorbi în numele lor.

Fiecare parte susţine o pledoarie de început. După aceea, martorii sînt chemaţi să depună jurămîntul şi sînt audiaţi de ambele părţi. Pot fi citaţi martori ostili. Se ţin pledoariile finale. Oricine poate obiecta la o întrebare, dacă aceasta e insinuatoare, irelevantă sau nefondată.

Conduita arbitrului

Arbitrul va adresa întrebări de clarificare martorilor sau părţilor, orice întrebare care i se pare importantă, chiar dacă subiectul cercetat nu a fost introdus în probe. Va asculta cu atenţie probele, dar se va abţine să reacţioneze la acestea. De exemplu, nu va da aprobator din cap, pentru că ar putea arăta părtinire. El va examina constant dovezile, pentru a fi relevante în arbitraj şi pentru credibilitatea vorbitorului.

O diferenţă importantă între arbitraj şi litigiu

Cea mai semnificantă diferenţă dintre arbitraj şi litigiu este că arbitrajul nu implică prezenţa juraţilor. Arbitrul are rol şi de judecător, şi de juriu. El nu poate cere juraţilor să părăsească sala de judecată în timp ce ascultă argumentele părţilor, aşa cum poate face un

judecător. El nu poate chema la bară părţile în scopul rezolvării unei probleme, departe de urechile juraţilor, aşa cum poate face un judecător.

Astfel, un arbitru aude deseori informaţii care nu ar ajunge la juraţi, doar pentru că trebuie să se decidă asupra relevanţei acestora. Este preferabil ca un arbitru să accepte dovezile şi să se decidă asupra relevanţei mai tîrziu, cînd va da sentinţa, decît să respingă dovezile şi să-i fie atacată sentinţa printr-un apel. De exemplu, zvonurile, care nu sînt admise în sala de judecată, sînt admise de arbitru. Acesta doar decide dacă să le ia în considerare înainte de a da sentinţa.

Sentinţa

În termen de 30 de zile de la audierea finală, arbitrul va trimite o decizie scrisă ambelor părţi. Într-un document scurt, el va stabili procentul din daunele cerute sau din contraoferte pe care părţile îl vor recupera sau va respinge cerinţele. Poate anula o parte dintre daunele cerute din anumite motive. De exemplu, hotărăşte că pîrîtul datorează reclamantului 200 000 de dolari, reprezentînd valoarea unei ambarcaţiuni, însă nu şi cei 20 000 de dolari pe care i-a cheltuit călătorind prin Caraibe, în căutarea unei noi ambarcaţiuni. Ceea ce nu ar trebui să facă arbitrul este să dea o sentinţă părtinitoare cu scopul de a mulţumi ambele părţi. Acest lucru putea fi rezolvat prin mediere.

Majoritatea arbitrajelor sînt obligatorii. Ambele părţi cad de acord încă de la început să urmeze decizia arbitrului. În cazul arbitrajului obligatoriu, partea cîştigătoare poate duce sentinţa arbitrului în instanţă pentru a fi înregistrată, ca şi cum ar fi fost dată de un judecător. Există şi posibilitatea ca părţile să nu fie de acord cu arbitrajul obligatoriu.

Pasul următor ar fi un proces, dacă părţile nu sînt de acord cu un arbitraj neobligatoriu. În acest caz, ei spun: „Sînt de acord să continuăm procesul pentru a vedea părerea unui arbitru. Cînd îmi va da dreptate, probabil îţi vei da seama cît de slabe sînt probele tale. Dacă va fi împotriva mea, eu tot îmi voi rezerva dreptul de a te da

în judecată". O, Doamne! Sper numai să fie niște buni negociatori, pentru a evita astfel de situații fără ieșire, dar se mai întîmplă.

De obicei, fiecare parte își plătește singură cheltuielile de judecată, indiferent de cîștigător, dacă nu este încheiat dinainte un acord prin care se stipulează că cel care va pierde va plăti și cheltuielile cîștigătorului. Arbitrul va ignora cererea prin care o parte plătește cheltuielile de judecată ale celeilalte părți. El nu trebuie să-și justifice sentința. Jurații nu trebuie să-și justifice verdictul, deci nici arbitrii.

După sentință

Dacă arbitrul dă o sentință, partea cîștigătoare o poate prezenta unui tribunal spre a fi legalizată. Arbitrul nu se implică în modul în care este decisă sau plătită sentința. El și-a făcut treaba, odată ce a emis sau a respins o decizie. Nu poate decît să spere că aceasta nu va fi atacată.

În majoritatea statelor, tribunalul nu poate ataca o sentință doar pe considerentul că nu ar fi dat sentința respectivă, dacă ar fi audiat cazul, ci doar dacă acțiunile arbitrului sînt îndoielnice. A fost la mijloc fraudă sau corupție? Arbitrul a luat o decizie părtinitoare? Din fericire, putem exclude frauda sau corupția. Așadar, singurul motiv viabil pentru care ar putea fi atacată sentința este să se dovedească părtinirea arbitrului. Vedeți de ce este atît de important ca arbitrul să facă tot ce-i stă în putință pentru a demonstra părților că este neutru?

După ce arbitrul a dat sentința, va distruge orice însemnări pe care le-a făcut. Va returna toate dovezile către părți, dar nu înainte de a fi sigur că nu a notat nimic pe acestea și că nu a uitat nici măcar o agrafă de birou. Nimic nu trebuie să scoată în evidență raționamentele sale din timpul examinării dovezilor.

Așadar, în ultimele două capitole, am examinat două metode de aplanare a disputelor, pentru a nu se ajunge la tribunal. După cum puteți observa, este o mare diferență între mediere și arbitraj. Prin mediere, ambele părți speră să ajungă la un compromis care să le mulțumească în egală măsură. Prin arbitraj, compromisul va fi insignifiant sau inexistent. Va exista un cîștigător și un învins.

În următorul capitol te voi învăța cum să te descurci în situații conflictuale atît de ieșite de sub control, încît nu mai pot intra nici sub incidența medierii, nici a arbitrajului. Vei învăța arta soluționării conflictelor.

36 Arta soluționării conflictelor

Conflictele au început să fie la ordinea zilei peste tot, cel puțin unde trăiesc eu, în Los Angeles. Cineva este înarmat cu un pistol și a luat un ostatic. Echipele SWAT au fost chemate, baricadele au fost ridicate, elicopterele de știri transmit imagini în direct ale tragediei; totul în timp ce polițiștii încearcă să rezolve conflictul. Poate fi un jaf sau un fost angajat mînios, care vrea să rezolve o problemă cu șeful. Cîteodată, cauza pare insignifiantă. De curînd, în Orange County, un părinte supărat a luat ostatic un membru al consiliului școlii, din cauza unei dispute asupra educației copilului.

Cum rezolvă negociatorii de ostatici situațiile de conflict? Ce învățăminte putem trage și care să ne folosească în disputele de zi cu zi cu cei din jurul nostru? Noi, americanii, nu ne-am gîndit niciodată foarte mult la negocierile de ostatici, pînă cînd două incidente majore au electrizat opinia publică: asediul închisorii Attica din septembrie 1971 și luarea de ostatici de la Jocurile Olimpice de la München, un an mai tîrziu.

Revolta de la Attica încă mai este considerată una dintre cele mai dezastruoase soluționări de criză din istorie. În timpul rebeliunii de la 30 de mile est de Buffalo, care a durat patru zile, deținuții au ucis un gardian și alți trei deținuți. După doar patru zile, guvernatorul Nelson Rockefeller a ordonat poliției să cucerească închisoarea făcînd apel la forță. 29 de deținuți și 10 ostatici au fost omorîți. Pentru a mușamaliza greșeala, poliția a anunțat inițial că deținuții i-au omorît pe ostatici tăindu-le gîtul. Autopsiile au dezvăluit adevărul: fuseseră uciși de gloanțele polițiștilor. Deținuții sau familiile lor au intentat 1 280 de procese împotriva închisorii, primul

finalizîndu-se 26 de ani mai tîrziu, plătindu-se daune în valoare de 4 milioane.

Brutala luare de ostatici de la Jocurile Olimpice de la München din 1972 și dezastruoasa încercare de eliberare au dus la moartea a 11 atleți israelieni, 5 teroriști palestinieni și un ofițer german. Poliția germană recunoaște acum că nu au fost pregătiți pentru acea situație. Erau mult mai preocupați de gîndul că lumea își va aminti cum Hitler a folosit Jocurile Olimpice din 1936 în scopul propagandei și nu voiau să iasă în evidență. Suporterii palestinieni nu au întîmpinat nici o problemă în privința pătrunderii în zona antrenamentelor și a luării ca ostatici a nouă atleți, precum și a uciderii altor doi care opuseseră rezistență.

De atunci, negociatorii au mai făcut multe greșeli. Ca urmare a insistențelor prim-ministrului israelian Golda Meir de a nu se face nici un fel de concesie teroriștilor, nici o linie telefonică nu a fost instalată, iar comunicarea cu aceștia a fost aproape nulă. Poliția a permis teroriștilor să-i mute pe ostatici la aeroport, lucru pe care un negociator din zilele noastre, mai luminat, nu l-ar accepta niciodată.

Germanii au promis teroriștilor o călătorie în siguranță la Cairo, chiar dacă nu aveau intenția să le permită să plece. Astăzi se știe că o astfel de deziluzie duce la un răspuns foarte furios, atunci cînd este dezvăluită. În final, forța armată folosită pentru împiedicarea urcării teroriștilor la bordul aeronavei a fost extrem de inadecvată. Au fost folosiți doar cinci lunetiști prost antrenați, care nu aveau dispozitive cu infraroșu și nici mijloace de comunicare radio. Exact ca la Attica, poliția a încercat să-și mușamalizeze greșeala. Cînd familiile victimelor israeliene au dat în judecată guvernul german, acesta a negat existența „oricăror dovezi balistice, judiciare sau de orice altă natură".

Douăzeci de ani mai tîrziu, soția unuia dintre atleții uciși a apărut la o televiziune germană, unde a primit un telefon anonim de la un cetățean german care i-a oferit 80 de pagini de autopsii și rapoarte balistice furate. Din acest motiv, autoritățile germane au fost forțate să dezvăluie existența unei camere de depozitare în care se aflau peste 3 000 de dosare și 900 de fotografii. 1972 a fost un an teribil pentru negociatorii de ostatici. Peste 1 000 de ostatici și-au pierdut viața, iar 760 dintre aceste morți s-au petrecut în timpul asaltului poliției. În mod clar, strategia existentă de a refuza orice

negociere cu răpitorii și încercarea de a-i copleși prin intermediul forței nu dădeau rezultate. Tratamentul era mai rău decît boala.

Departamentul de Poliție din New York a inițiat un program pentru găsirea unor soluții eficiente pentru crize de genul luării de ostatici sau al amenințării de suicid. La conducere a fost numit locotenentul Frank Bolz, asistat de psihologul Harvey Schlossberg. Programul pe care l-au dezvoltat și testat pe străzile new-yorkeze a devenit un model pentru toate departamentele de poliție din țară. Ca rezultat, este puțin probabil ca ostaticii să-și piardă viața din momentul în care la fața locului ajunge un negociator care intră în contact cu răpitorul.

Într-un studiu despre copiii luați ostatici întreprins de Universitatea din Vermont, s-a descoperit că 98% dintre copii au fost eliberați fără să fie răniți. În plus, mult mai puțini răpitori au fost uciși, ceea ce este în mod special semnificativ, dacă iei în calcul ultima modă de „sinucidere asistată de poliție". Acesta este un termen de specialitate folosit de polițiști pentru răpitorii care, în realitate, vor să se sinucidă. Ei invită poliția să-i omoare. În prezent, în California, 25% dintre cazurile de răpitori uciși de poliție sînt clasate ca sinucideri asistate de poliție.

În timpul studiului Departamentului de Poliție din New York, Frank Bolz a hotărît că există cinci răspunsuri posibile pentru o situație de luare de ostatici:

- atacul fără încercarea (sau cu una insignifiantă) de a negocia (cum s-a întîmplat la Attica sau München, cu rezultate dezastruoase);
- așteptarea pentru a vedea cum decurg lucrurile – o abordare bună pentru cazul în care ajungi la concluzia că nu se poate întîmpla nimic rău. Așa cum am explicat în cartea mea *The Confident Decision Maker*, acesta trebuie să fie primul lucru la care te gîndești într-o situație de tipul: „Acționăm sau nu?". Ce se întîmplă dacă nu acționezi? Oamenii din jurul complexului din Waco, Texas, ar fi trebuit să știe acest lucru. Înăuntru nu se petrecea nimic periculos, iar agenții ar fi trebuit să aștepte pentru a vedea cum decurg lucrurile;
- negocierea fără concesii. Acesta era cunoscutul slogan din perioada Reagan. Nu vom negocia cu teroriștii! Dă bine la

public, dar este prostesc de inflexibil. Ar trebui să negociem cu teroriștii, iar disponibilitatea de a face mici concesii ar trebui să facă parte din negociere. În schimb, nu trebuie ca teroriștii să obțină cererile cele mai importante – asta i-ar încuraja și pe alții să facă la fel;
- negociază și minte în privința concesiilor. Această abordare face apel la public. Un om înarmat a luat ostatică la un moment dat o clasă întreagă la o școală din Tuscaloosa, Alabama. Guvernatorul Guy Hunt s-a filmat grațiindu-l, după care i-a trimis caseta. Acesta i-a eliberat pe copii, dar a fost imediat arestat. Guvernatorul a anulat grațierea, pe motiv că aceasta putea fi acordată doar unui condamnat și că fusese dată sub constrîngere. Teroristul a primit închisoare pe viață. La prima vedere, pare o tehnică foarte eficientă și, în plus, de ce ne-am face procese de conștiință că mințim criminali violenți? Totuși tactica de a-i minți pe răpitori este un exemplu clasic de cîștig pe termen scurt și pierdere pe termen lung. Și asta deoarece afectează rezultatul tuturor negocierilor viitoare, limitînd posibilitatea negociatorului de a cîștiga încrederea răpitorului;
- negocierea și disponibilitatea de a face concesii.

Programul inițiat de Departamentul de Poliție din New York era o variație a ultimei abordări. Negociatorul trebuie să fie calm, uman, să cîștige încrederea răpitorului și să știe să ofere satisfacții parțiale acestuia prin acordarea de mici concesii. Să analizăm procedura aplicată într-o criză tipică, iar în același timp să ne gîndim în ce grad s-ar aplica unei situații de criză în care ne-am putea găsi noi, cum ar fi un client nervos care vrea să anuleze o comandă. Cele trei tipuri de criză pe care le vom analiza sînt: amenințările cu sinuciderea, suspecții baricadați și luarea de ostatici. Regulile pentru fiecare dintre ele sînt asemănătoare.

Primii polițiști care ajung la fața locului trebuie să evalueze gravitatea situației, să securizeze zona împotriva eventualilor complici, a presei sau a publicului curios, să evalueze pericolul pentru ostatici și trecători și să cheme întăriri.

Securizarea zonei este critică, mai ales în luarea de ostatici. În majoritatea cazurilor, suspectului nu trebuie să i se dea spațiu de

acțiune. Dacă i se permite părăsirea zonei, situația se poate agrava. În cazul unui jaf la o bancă din Houghton, un orășel din Michigan, un tînăr de 24 de ani a intrat în bancă în mijlocul iernii, a luat ostatic un funcționar și a legat o bombă de acesta. Apoi i-a cerut unui angajat o mașină cu care să fugă. Directorul băncii a fost grav rănit în timpul acestui episod.

Polițiștii, care l-au oprit rapid, au aflat de bombă abia după ce au deschis portiera mașinii și i-au spus să coboare. El a amenințat că o va detona, iar ei s-au retras, dar nu înainte de a împușca toate cele patru roți. Mașina nu a înaintat mai mult de cîțiva metri, deoarece cauciucurile dezumflate s-au împotmolit în zăpadă. Polițiștii au înconjurat mașina și au început negocierile. Din nefericire, acestea nu au decurs bine. Șaptesprezece ore mai tîrziu, totul a luat sfîrșit cînd lunetiștii l-au împușcat pe hoț în timp ce, obosit, punea detonatorul jos. Ostaticul a scăpat nevătămat. Împușcarea cauciucurilor poate părea un lucru riscant, dar securizarea zonei și nepermiterea unui spațiu de acțiune pentru răpitor sînt, de obicei, cele mai indicate măsuri.

Următorul pas este aducerea de întăriri. Este pregătită o echipă de negociatori, care va intra în contact cu suspectul, va identifica cererile și va încerca rezolvarea conflictului fără răniri sau pierderi de vieți omenești. Echipa este formată dintr-un negociator principal, care va comunica cu suspectul, un negociator de rezervă, care va lua notițe și îl va sfătui pe negociatorul principal, și un al treilea negociator, de investigații, care va aduna date despre suspect, stînd de vorbă cu toți cunoscuții acestuia. Printre informațiile extrem de importante se numără cazierul suspectului și fișele medicale.

Este chemată o echipă SWAT. Se speră că nu va fi nevoie de serviciile ei, dar trebuie să fie acolo pentru a-l dezarma pe suspect în cazul unui eșec în negocieri. Poliția numește un comandant de teren pentru a superviza întreaga operațiune. Acesta este conștient că, în cazul unui eșec, va fi ținta criticii publice. Toată lumea, de la primar la editorii de ziare, se va îndoi de judecata sa. Pentru a se proteja atît pe el, cît și reputația întregului departament, el vrea ca totul să fie făcut ca la carte. Va insista să fie urmate procedurile standard. Se poate folosi un fel de listă, similară cu cele utilizate de

piloți înaintea zborurilor. Se asigură astfel că nu trec cu vederea vreun pas important chiar în toiul tragediei.

Primul pas al procesului de negociere constă în stabilirea comunicării cu suspectul și întreruperea oricărui mijloc de comunicare a acestuia cu exteriorul. În acest mod, negociatorul principal nu va fi nevoit să rivalizeze cu altcineva pentru a cîștiga atenția răpitorului; acesta va deveni dependent de comunicarea cu negociatorul și, astfel, va începe procesul de construire a încrederii. Dacă suspectul are acces la un telefon, el nu va putea suna. Poliția nu dorește ca răpitorul să vorbească cu presa sau oricine altcineva sau ca acesta să afle informații despre manevrele sau tacticile folosite. Comunicarea are loc în mod normal prin telefon. Este prea periculos ca cei doi, suspectul și negociatorul, să se întîlnească față în față.

În filmele hollywoodiene, vom vedea de multe ori situații în care unei rude sau unui prieten al suspectului i se permite să vorbească față în față cu acesta. Urmează momente tensionate, deoarece acea persoană își riscă viața pentru că-l iubește pe suspect prea mult. După o îmbrățișare înlăcrimată, acesta se predă. În realitate, nu se întîmplă niciodată așa ceva. În primul rînd, această persoană poate reprezenta cauza furiei suspectului, agravînd situația. Dar cel mai important aspect este că, în primele zile, contactul trebuie ținut prin intermediul negociatorului principal, pentru că poate controla lumea suspectului.

Dacă nimic altceva nu dă rezultate, poate fi chemată o persoană instruită și de încredere, care să schimbe dinamica crizei. În Waco, Texas, cel chemat a fost șeriful, deoarece David Koresh îl cunoștea și era singurul în care avea încredere. Cînd deținuții cubanezi s-au revoltat la închisoarea Oakdale, negociatorii au adus un preot cubanez. Introducerea unei a treia persoane, considerată neutră, este similară aducerii unui mediator care să rezolve o situație fără ieșire, după cum spuneam în capitolul precedent. Nu este ceva care să fie privit fără seriozitate.

Din diverse motive, sînt oprite apa, curentul și căldura. În acest mod, răpitorul nu va putea afla informații de la televizor și nici nu va putea elimina eventualele dovezi incriminatorii, cum ar fi drogurile. În plus, echipa SWAT va avea un avantaj tactic, putînd să urmărească acțiunea din interior prin intermediul razelor infraroșii.

Se elimină elementele de confort, cum ar fi căldura sau accesul la toaletă. Acestea vor fi folosite ulterior pentru schimburi și îl vor obliga pe suspect să construiască o legătură cu ostaticul. Astfel, este mai puțin probabil ca răpitorul să-l rănească (între cei care trec prin situații de privare se creează o legătură). Această tehnică a fost folosită cu succes de negociatori în cazul luării de ostatici de la ambasada japoneză din Lima, Peru. Peste 500 de persoane au fost luate ostatice de teroriști, dar nimeni nu a fost rănit.

Timpul este principalul prieten al negociatorului. Fiecare clipă care trece fără a se întîmpla nimic aduce situația mai aproape de momentul rezolvării (spre deosebire de filmele hollywoodiene, unde timpul este folosit pentru a crește tensiunea). Un termen ratat poate reprezenta o reușită pentru negociator. Răpitorul poate spune: „Dacă nu vorbesc la telefon cu guvernatorul pînă la ora 12.00, voi omorî un ostatic".

Chiar dacă un negociator fără experiență ar intra în panică într-o astfel de situație, negociatorul experimentat se bucură, deoarece are un suspect care este dispus să negocieze. În plus, știe că, dacă trece ora 12.00 fără ca amenințarea să fie pusă în practică, suspectul și-a pierdut din credibilitate și din puterea de negociere. Dar situația nu e chiar așa dură precum pare, deoarece foarte puțini ostatici au murit în urma unei astfel de amenințări. Ostaticii pot fi în pericol în momentele foarte încărcate emoțional ori la începutul crizei, cînd tensiunea este foarte mare, sau cînd suspectul se simte trădat de negociator.

Relația pe care negociatorul principal o construiește cu suspectul este cheia rezolvării pacifiste a situației. Negociatorii au participat mai multe săptămîni la cursuri, aflînd despre personalitatea răpitorilor sau a celor care amenință public faptul că vor să se sinucidă. Ei sînt experți în comportament nevrotic și tulburări de personalitate și pot înțelege foarte bine starea psihică a suspectului, știind cum să-l manipuleze pentru a ieși din criză. Din acest motiv, este bine ca echipa de negociere, formată din cei trei negociatori (principal, de rezervă și cel de investigații) să fie singura implicată în procesul de negociere.

Nici chiar comandantul operațiunii, care poate avea experiență în situațiile de criză, nu ar putea înțelege nuanțele convorbirilor dintre suspect și negociatorul principal. Ar avea tendința să exagereze.

Dacă, de exemplu, aude că suspectul cere 10 milioane de dolari sau o conferință de presă cu guvernatorul, el ar putea crede că această cerere imposibilă va conduce la acte de violență. Negociatorul principal o privește ca o poziție inițială de negociere și este mulțumit că are ceva specific pe masa de negociere. Nimic nu e mai rău decît un suspect care nu vorbește.

Negociatorul principal monitorizează starea de spirit a suspectului. Dacă acesta pare instabil, atunci va încerca să-l atragă într-o negociere rezonabilă, oferindu-i mici concesii în schimbul unora reciproce. În acest fel, va reuși să-l facă să gîndească cu emisfera stîngă a creierului, centrul de control și logică, și nu cu cea dreaptă, gîndirea dezordonată și schimbătoare. Dacă suspectul este prea tăcut, poate fi un semn de depresie. Pentru a contracara această stare, negociatorul îl asigură că situația se poate rezolva : nimeni nu trebuie să fie rănit și are încă unele opțiuni. În acest fel, încearcă să cîștige încrederea suspectului și este atent la ceea ce spune, pentru ca acesta să nu considere ulterior că a fost trădat. Trebuie să-și îndeplinească orice promisiune sau angajament pe care și l-a luat.

Mai presus de orice, negociatorul încearcă să schimbe poziția suspectului și să-i reorienteze atenția înspre interesele comune. Aceste poziții pot fi extrem de diferite, iar concentrarea asupra lor poate dăuna intereselor comune ale suspectului și negociatorului. Acesta nu înseamnă că negociatorului îi este teamă să fie mai dur cu suspectul. Amenințarea fizică este prezentă în mod constant, mai ales dacă suspectul rănește pe cineva. „Dacă rănești pe cineva, nu te mai pot apăra", insistă negociatorul, „nu va mai depinde de mine".

Timpul trece. Suspectul își descarcă emoțiile. Termenele sînt depășite, iar cererile modificate. Nici o concesie nu este făcută fără ceva la schimb. „Eliberezi un ostatic și-ți trimitem un sendviș." Se stabilește loc de tîrguială. Timpul începe să lucreze în favoarea negociatorului, îl determină pe suspect să-și modifice cererile și să accepte realitatea situației. El învață să aibă încredere în negociator și se abandonează voinței acestuia. Fie că au de-a face cu o soție nervoasă, cu un angajat care amenință că va demisiona sau cu un client care amenință că va anula o comandă, ce învățăminte putem trage din acțiunile acestor negociatori de ostatici pe care să le aplicăm în problemele de zi cu zi?

Controlează situația, pentru a nu o înrăutăți. Aceasta poate însemna luarea unei valize din mîna soției atunci cînd amenință că pleacă, cheile mașinii din mîinile unui adolescent supărat sau să-l convingi pe clientul nemulțumit să fie de acord cu o conferință telefonică sau o întîlnire.

Lasă-l pe cel supărat să se elibereze de emoții. Negociatorii de ostatici ne sfătuiesc să gestionăm situația în funcție de cum este percepută de suspect, și nu după cum o vedem noi. Suspectul ar putea susține că Abraham Lincoln îi vorbește. Nu este nevoie să-i spui că-l auzi și tu, ci doar să-i recunoști percepția. Transpus într-o situație cotidiană, înseamnă că furia celeilalte persoane poate fi nejustificată, dar tu trebuie să o accepți ca fiind reală.

În furia cuiva caută durerea. Furia urmează mereu după durere. Ce anume l-a făcut să se simtă rănit sau amenințat? Recunoașterea suferinței reduce foarte mult din sentimentul de mînie.

Trebuie să-i determini să-ți spună ce vor cît mai repede, să adopte o poziție. De ce este nevoie pentru a rezolva problema? Trebuie să o rezolvi chiar dacă nu ești dispus să faci concesii. De exemplu, unul dintre angajații tăi amenință că-și va da demisia dacă nu-i mărești salariul. Poate că firma ta are o regulă strictă de a nu acorda nici o mărire de salariu în acest tip de situație. Asta depinde de tine. Dar chiar și așa, ar trebui să-l întrebi cît ar vrea ca să rămînă. Cuantificarea problemei este o metodă eficientă de rezolvare.

Adună cît mai multe informații poți. Gîndește-te la negociatorul de investigații care discută cu toți cunoscuții suspectului. Concentrează-te mai mult asupra persoanei, decît asupra problemei. Soluția stă întotdeauna în persoană, nu în situație. Cu cît știi mai multe despre persoană, cu atît te apropii mai mult de rezolvare. În această etapă, poate apărea o altă problemă. Poate nu banii sînt adevăratul motiv al demisiei. Poate e supărat că un rival a fost promovat înaintea sa. Poate a avut o relație cu un coleg de serviciu, iar acum are nevoie să se distanțeze. Poate acționează pe baza unui zvon fals.

Încearcă să-l faci să renunțe la poziția pe care a adoptat-o, să se concentreze asupra intereselor comune. Pozițiile pot fi foarte diferite, la 180 de grade. „M-ai mințit!", „Ba nu!", „M-ai înșelat!", „Ba nu!". Acestea sînt poziții puternice total opuse, dar nu înseamnă că nu aveți interese comune la fel de puternice. Poate sînteți amîndoi

interesați ca acel angajat să nu plece. Poate și tu, și clientul nervos aveți multe de cîștigat dacă veți continua relația. Problema este tendința prea puternică de a ne concentra pe poziții, încît nu mai vedem interesele comune. Un exemplu clasic este Războiul Rece. Noi am adoptat poziții foarte puternice. Îi numeam un imperiu malefic. Ei loveau cu pumnul în masa ONU, țipînd că ne vor îngropa. Acestea sînt poziții foarte puternice. Dar tot aveam interese comune uriașe. Voiam să reducem cheltuielile militare, voiam să facem afaceri împreună. Ei aveau foarte mult titan, iar noi avem nevoie de el pentru crosele noastre de golf! Dar nu puteam vedea toate astea, pentru că eram prea concentrați pe pozițiile noastre!

Doar după ce ați stabilit ce este nevoie pentru a rezolva problema, după ce ați adunat toate informațiile și i-ați făcut pe toți să se concentreze asupra intereselor comune, abia atunci se poate trece la ceea ce majoritatea văd în negociere – partea de obținere a compromisului. Acum intră în scenă cel mai important gînd al negociatorului. Eu îl numesc crezul negociatorului experimentat. Cel mai important gînd pe care îl poți avea cînd negociezi nu este „Oare ce pot să-i fac astfel încît să-mi dea?", ci „Ce aș putea să le dau fără să-mi știrbesc poziția, dar care să aibă valoare pentru ei?".

Secțiunea a treia

Presiunea în negociere

Louis (Satchmo) Armstrong obişnuia să-şi povestească întîmplările de la începutul carierei sale de muzician: „Într-o seară, gangsterul ăsta mare şi rău dă buzna în cabina mea din Chicago şi-mi spune că voi cînta în deschidere în nu-ştiu-care club din New York în seara următoare. Îi spun că am contractul ăsta în Chicago şi nu mi-am făcut planuri de călătorie şi îi întorc spatele ca să-i arăt ce tare sînt eu. Apoi aud un zgomot: PAC! POC! Mă întorc şi văd că scosese un revolver, pe care îl încărcase. La naiba! Arată ca un tun şi sună ca moartea! Aşa că mă uit la el şi-i spun: «Totuşi cred că o să cînt în New York mîine seară». Aşa cum a spus Al Capone odată: «Poți ajunge mai departe cu o vorbă bună şi un pistol decît doar cu o vorbă bună»".

Să amenințI pe cineva cu un pistol în timpul negocierii este cea mai dură metodă de constrîngere. Cred că este foarte eficientă, dar nu este niciodată cazul să faci asta. În această secțiune vei învăța metode de constrîngere la fel de eficiente şi preferabile

celei descrise mai sus. Multe dintre ele pot fi la fel de brutale ca folosirea unui pistol, dar, de obicei, este mai bine dacă eşti subtil. Dacă deţii puterea, nu e nevoie să te făleşti cu ea.

37 Presiunea timpului

Vilfredo Pareto nu a studiat niciodată aspectul timpului în cadrul negocierii; cu toate acestea, principiile lui dezvăluie incredibila presiune pe care o poate avea acesta în cadrul unei negocieri. Pareto a fost un economist care a trăit în secolul al XIX-lea. Născut la Paris, şi-a petrecut o mare parte din viaţă în Italia, unde a studiat balanţa bogăţiei şi modul de distribuire a acesteia în cadrul populaţiei. În cartea sa *Cours d'économie politique* a subliniat faptul că 80% din avere era concentrată în mîinile a 20% din populaţie.

Ce este interesant la regula 80/20 este că apare în mod repetat şi în domenii aparent fără nici o legătură unele cu altele. Managerii de vînzări îmi spun că 80% din afacerea lor este ţinută de 20% dintre vînzători. Eventual, le mai vine ideea că ar trebui să concedieze 80% din personal şi să păstreze doar 20%. Problema este că regula se poate aplica apoi şi celor care rămîn, aşa că te întorci de unde ai plecat, doar cu mai puţină mînă de lucru. Profesorii îmi spun că 20% dintre elevi sînt cauza a 80% dintre problemele din şcoală. La seminariile mele, 20% dintre participanţi pun 80% dintre întrebări.

Una dintre regulile negocierii este că 80% dintre concesii se fac în ultimele 20 de procente din timpul rămas. Dacă cererile sînt prezentate mai devreme, nici una dintre părţi nu va accepta concesii, iar întreaga înţelegere poate cădea. Pe de altă parte, dacă problemele apar în ultimele 20 de procente din timpul rămas, cresc şansele ca ambele părţi să fie mult mai dispuse la concesii. Adu-ţi aminte de ultima dată cînd ai cumpărat o proprietate imobiliară. Cred că a durat cam 10 săptămîni de cînd ai semnat contractul şi pînă ai devenit proprietar cu drepturi depline. Apoi gîndeşte-te la concesiile care au fost făcute. Nu-i aşa

că, în ultimele două săptămîni, cînd negocierea mai avea un pic şi se relua, ambele părţi au devenit mult mai flexibile?

Unii oameni sînt destul de imorali ca să folosească acest lucru împotriva ta. Aşteaptă pînă în ultimul moment, pentru a dezvălui elementele de negociere care ar fi putut să fie rezolvate mai devreme. Iar cînd eşti gata să semnezi contractul, ţi le arată, pentru că sînt conştienţi că vei fi mult mai flexibil sub presiunea timpului.

Stabileşte toate detaliile de la început

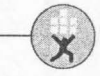
Toate aceste întîmplări te învaţă că trebuie să stabileşti toate detaliile de la bun început. Nu te lăsa în baza ideii: „Lasă, ne descurcăm noi mai tîrziu". Ceva ce pare insignifiant la început poate deveni, sub presiunea timpului, o problemă foarte mare.

Probleme în ţara Big Sky

Mă aflam în Kalispell, Montana, la un seminar pentru absolvenţii Institutului de Agenţi Imobiliari, cei mai bine instruiţi agenţi din stat. Era un seminar despre arta negocierii, care dura o zi întreagă, iar în timpul unei pauze, unul dintre agenţi a venit la mine şi mi-a spus: „Poate mă puteţi ajuta. Am o mare problemă. Cred că voi pierde o mare parte din comision la o tranzacţie foarte importantă". L-am rugat să-mi spună mai multe şi a început să-mi povestească: „Acum cîteva luni, a venit cineva la mine şi m-a rugat să-i scot la vînzare casa în valoare de 600 000 de dolari. Nu mai vîndusem niciodată o proprietate atît de scumpă şi cred că nici nu m-am arătat foarte încrezător, deoarece, cînd m-a întrebat ce comision percep, a strîmbat din nas, iar eu am căzut în capcană. I-am spus că 6%, iar el mi-a răspuns: «Asta înseamnă 36 000 de dolari. O grămadă de bani». Replica mea a fost: «Uite, dacă va fi nevoie să mai scazi din preţul casei, o să ne înţelegem noi la comision». Asta a fost tot ce i-am spus şi nu m-am mai gîndit la asta. Norocul mi-a surîs şi am găsit un cumpărător. Proprietarul nu a fost nevoit să scadă preţul cu mult, aşa că trebuia să am un comision de aproape 36 000 de dolari, iar contractul urma să fie semnat săptămîna viitoare. Ieri a venit la birou şi mi-a spus: «M-am gîndit la munca pe care ai depus-o pentru această tranzacţie» (adu-ţi aminte că valoarea serviciilor se depreciază foarte repede după ce acestea au fost efectuate – vezi capitolul 8). «Îţi aduci aminte cînd mi-ai zis că ne vom înţelege la comision? M-am gîndit la munca depusă pentru această tranzacţie şi am hotărît că 5 000 de dolari ar fi o sumă corectă.»" Iar agentul a primit doar 5 000 de dolari, cînd avea dreptul la 36 000. Mai avea un pic şi intra în panică. Asta demonstrează că nu trebuie să laşi nimic la voia întîmplării, pentru că un mic detaliu de la începutul negocierii se poate transforma într-o adevărată problemă mai tîrziu, cînd eşti presat de timp. Această întîmplare mai ilustrează şi concepţia noastră că am avea o poziţie slabă în negociere, indiferent de ce parte ne-am afla. În realitate, agentul din Montana avea o poziţie foarte solidă, nu-i aşa? După cum i-am explicat, avea un contract scris pentru 6%. Chiar dacă l-a modificat verbal printr-un comentariu vag, la tribunal, acest lucru nu are nici o importanţă. Deci avea toată puterea, însă nu era conştient de asta.

Oricum, de ce să te expui la probleme de felul acesta? Stabileşte toate detaliile la început. Cînd oponentul îţi spune: „Vedem noi mai tîrziu, nu va fi mare lucru", ar trebui să fii alarmat. Nu lăsa pe nimeni să-ţi facă asta.

Oamenii devin mai flexibili sub presiunea timpului



Acesta este al doilea lucru pe care l-au învăţat negociatorii experimentaţi despre timp. Cînd vor copiii tăi ceva de la tine? În perioada cînd fiica mea, Julia, urma cursurile Universităţii Southern California, locuia într-un cămin de fete şi venea uneori acasă în weekenduri şi avea nevoie de bani pentru cărţi. Cînd credeţi că-mi cerea? La ora 7.00, luni dimineaţă, cînd se grăbea să plece, venea la mine şi-mi spunea: „Tati, am uitat, scuză-mă. Am nevoie de 60 de dolari pentru cărţi".

Iar eu îi spuneam: „Julia, nu-mi face asta. Eu ţin cursuri despre chestiile astea. Cum se face că ai fost acasă tot weekendul şi nu ne-am făcut timp să vorbim despre asta?".

„Scuză-mă, dar nu mi-a venit în minte decît atunci cînd mă pregăteam de plecare. Întîrzii, trebuie să ajung pe autostradă sau

voi întîrzia la ore. Dacă nu-mi cumpăr cărţile astăzi, voi întîrzia cu tema. Te rog, îmi poţi da banii acum şi vorbim weekendul viitor?" Aceasta nu înseamnă că, în general, copiii ar fi manipulativi, dar, în mod instinctiv, după atîţia ani de negociat cu părinţii, ei ştiu că sub presiunea timpului oamenii devin mai flexibili.

Oare forma mesei era chiar atît de importantă?

Este foarte interesant de urmărit influenţa presiunii timpului într-o negociere internaţională. Vă aduceţi aminte de tratativele de pace de la Paris cu Vietnamul? Sau de primăvara lui 1968, cînd Lyndon Johnson a anunţat că nu va mai candida şi îşi va dedica timpul tratativelor de pace? Aştepta cu nerăbdare semnarea tratatelor de pace înaintea lunii noiembrie, cînd vicepreşedintele său, Hubert Humphrey, avea să candideze la alegeri. L-a trimis la Paris pe negociatorul nostru, Averell Harriman, cu instrucţiuni clare: „Fă ceva repede acum". În stilul caracteristic, texan. Harriman a închiriat pentru două săptămîni un apartament la hotelul Ritz din Paris. Negociatorul vietnamez, Xuan Thuy, a închiriat o vilă la ţară pentru doi ani şi jumătate. Apoi vietnamezii au început să vorbească în fiecare săptămînă cu noi despre forma mesei. Oare chiar le păsa de forma mesei? Normal că nu. Ei făceau două lucruri: în primul rînd, ne arătau că nu sînt presaţi de timp, fuseseră în război timp de 30 de ani, aşa că un an sau doi în plus chiar nu mai contau; în al doilea rînd, încercau să ne facă să depăşim luna noiembrie, ceea ce au şi reuşit cu succes. Pe 1 noiembrie, cu cinci zile înainte de alegeri, Johnson a oprit bombardamentele din Vietnam. Sub o asemenea presiune a timpului, mă mir că nu a renunţat la tot.

Cînd negociezi, să nu spui niciodată că ai un termen-limită. Să spunem, de exemplu, că ai zburat la Dallas pentru o negociere cu un promotor de hoteluri şi ai un zbor de întoarcere la ora 18.00. Bineînţeles că eşti nerăbdător să te întorci, dar oponentul tău nu trebuie să ştie asta. Dacă ştie că ai un zbor la ora 18.00, atunci informează-l că mai ai şi la ora 21.00 sau chiar eşti dispus să rămîi oricît e nevoie, pentru a ajunge la o înţelegere satisfăcătoare pentru ambele părţi.

Dacă oponentul tău ştie că eşti presat de timp, ar putea amîna negocierile pînă în ultima clipă. Iar atunci eşti în pericol de a face

multe concesii. În cadrul seminariilor mele despre arta negocierii, am introdus şi probleme practice, pentru ca participanţii să poată exersa. Au la dispoziţie 15 minute pentru a încheia o negociere, iar eu le subliniez importanţa unui acord într-un timp-limită. În timp ce mă plimb prin sală trăgînd cu urechea la evoluţia negocierilor, îmi dau seama că în primele 12 minute nu s-a făcut nici un progres. Cursanţii trag de timp şi există foarte puţine schimburi de concesii. Cînd se împlinesc cele 12 minute, adică 80% din timp, îi anunţ la microfon că mai au 3 minute. Apoi continui cu aceste anunţuri periodice pentru a mări presiunea timpului şi sfîrşesc prin a număra invers secundele de la cinci la zero. Se vede foarte clar că fac 80% dintre concesii în ultimele 20 de procente din timpul rămas.

Ce este de făcut cînd ambele părţi au aceeaşi limită de timp? Iată o întrebare interesantă, care s-ar aplica în cazul închirierii unui spaţiu de birou. Să spunem că un contract de închiriere pe cinci ani expiră în şase luni şi că trebuie să-l renegociezi cu proprietarul. Ţi-ai putea spune: „Voi folosi tehnica presiunii timpului asupra proprietarului pentru a obţine o afacere bună. Voi aştepta pînă în ultimul moment să negociez cu el. Îşi va da seama că, dacă plec, spaţiul va rămîne gol timp de cîteva luni, pînă îşi va găsi un nou chiriaş". Pare o tactică foarte bună, pînă îţi dai seama că nu e nici o diferenţă între asta şi refuzul proprietarului de a negocia pînă în ultimul moment, pentru a te face pe tine să fii cel presat de timp.

Iată deci o situaţie în care ambele părţi au aceeaşi limită de timp. Care din părţi ar trebui să folosească presiunea timpului şi care ar trebui să o evite? Răspunsul este partea cu cea mai mare putere, iar cealaltă parte ar trebui să o evite şi să negocieze cu mult înaintea termenului-limită. Destul de corect, însă care din ele are mai multă putere? Cea cu mai multe opţiuni. Dacă nu poţi obţine un contract renegociat de chirie, cine are cele mai bune alternative?

Pentru a afla, ia o foaie de hîrtie şi împarte-o în două coloane. În coloana din stînga trece opţiunile pentru cazul în care nu poţi obţine contractul renegociat. Ce alte locaţii mai ai la dispoziţie? Costă mai mult sau mai puţin? Cît te-ar costa să muţi telefoanele şi să printezi pliante cu noua adresă? Clienţii te-ar mai găsi dacă schimbi locaţia? În coloana din dreapta, enumeră opţiunile proprietarului. Cît de modernizată este clădirea? Cît de greu i-ar fi să găsească un nou chiriaş? Ar cere mai mult sau mai puţin pe chirie? Cît de mult ar trebui să cheltuiască

pe renovare sau reamenajare, pentru ca noul chiriaș să fie mulțumit? Trebuie să compensezi pentru faptul că, de oricare parte a mesei de negociere te-ai afla, crezi că ai mai puțină putere. Pînă la urmă, tu ești conștient de presiunea care te apasă, dar nu știi dacă și proprietarul este în aceeași situație. Ceea ce te face să fii un negociator puternic este conștientizarea și compensarea faptului că nu ai putere. Așadar, după ce întocmești lista cu alternativele ambelor părți, vei ajunge probabil la concluzia că proprietarul are mai multe alternative decît tine.

Prin urmare, încearcă să compensezi, dar, dacă o faci și este clar că proprietarul tot are mai multe alternative decît tine, atunci el are mai multă putere. Ar trebui să eviți tactica presiunii timpului și să renegociezi cînd ai foarte mult timp la dispoziție. Oricum, dacă ai mai multe alternative decît proprietarul, atunci folosește această tehnică și negociază exact în ultimul moment.

Folosirea presiunii timpului asupra persoanei nepotrivite

În septembrie 1994, fostul președinte Jimmy Carter, împreună cu senatorul Sam Nunn și fostul șef de personal Colin Powell au zburat în Haiti pentru a-l convinge pe generalul Cedras să renunțe la putere pe cale amiabilă, fără să fie nevoie să invadăm teritoriul. La sfîrșitul celei de-a doua zile de negocieri, președintele Clinton l-a sunat pe Carter să-l anunțe că a început deja invazia și că avea 30 de minute pentru a părăsi țara. Nu-i așa că e cel mai potrivit exemplu pentru a ilustra această tehnică? Singura problemă era că președintele Clinton presa partea nepotrivită. În cadrul negocierii aveam întreaga putere, pentru că aveam toate opțiunile posibile. Carter ar fi trebuit să-l preseze pe Cedras, și nu Clinton pe Carter.

Negocieri prelungite, oameni mai flexibili

Cu cît îți ții oponentul mai mult timp implicat în negociere, cu atît cresc șansele ca, pînă la urmă, să fie de acord cu tine. Data viitoare cînd te vei afla într-o situație în care simți că nu-ți poți învinge adversarul, gîndește-te la remorcherele de pe rîul Hudson din Manhattan. Un mic remorcher poate mișca un vas de linie încetul cu

încetul. Dar în condițiile în care căpitanul remorcherului ar vrea să întoarcă și ar forța vasul de linie, nu s-ar întîmpla nimic. Unii oameni negociază în acest fel. Ating un impas într-o negociere, sînt frustrați și încearcă să-și forțeze oponentul să se răzgîndească. În loc să procedezi la fel, gîndește-te la acel remorcher. Treptat, va reuși să mute vasul. Cu multă răbdare, vei reuși, încet-încet, să schimbi părerea oricui.

Din păcate, și reciproca este valabilă. Cu cît o negociere durează mai mult, cu atît crește probabilitatea să faci concesii. Să spunem că ai zburat la San Francisco pentru a negocia o tranzacție importantă. La ora 8.00, te prezinți vesel în biroul lor, gata să reziști și să-ți îndeplinești toate scopurile. Din nefericire, lucrurile nu merg atît de bine pe cît sperai. Dimineața trece fără nici un progres, așa că hotărîți să faceți pauză de prînz. Apoi trece și amiaza și nu ați stabilit decît cîteva probleme minore. Suni la aeroport și te reprogramezi pentru zborul de noapte. Faci pauză de cină și te întorci hotărît să rezolvi ceva. Ai grijă. Dacă nu ești atent, pînă la ora 22.00 vei face concesii la care nici măcar nu te-ai gîndit de dimineață.

De ce funcționează astfel lucrurile? Pentru că subconștientul tău țipă: „Nu poți pleca cu mîna goală după atîta timp și efort. Trebuie să rezolvi ceva". Oricînd depășești momentul în care ești pregătit să renunți, îți pregătești terenul pentru eșec (mai multe detalii vei afla în capitolul 39). Un negociator experimentat știe că, la un moment dat, trebuie să renunți la timpul și banii investiți în negociere. Oricum i-ai pierdut, indiferent dacă îți reușește afacerea sau nu. Întotdeauna să analizezi termenii negocierii din momentul respectiv și să te gîndești: „Fără să ținem cont de banii și timpul investiți pînă acum, ar trebui să continuăm?".

Nu ezita să pui punct, dacă ți se pare că nu mai are rost. Este mult mai ieftin să renunți la investițiile făcute, decît să te lungești cu o afacere care nu e pe placul tău doar pentru că ai investit în ea. Iată una dintre calitățile care îl fac pe Donald Trump un mare negociator: nu îi este teamă să pună punct unei afaceri care nu mai are nici un rost. De exemplu, a cheltuit 100 de milioane de dolari pentru achiziționarea locației pentru Television City în partea de vest a Manhattan-ului. A mai cheltuit milioane pe planurile de construcție, care includeau un turn de 150 de etaje, cel mai înalt și mai impunător studio de televiziune din lume, cu care spera să-i atragă pe cei de la NBC. Dar cînd nu a mai reușit să negocieze cu primăria concesiile

în privința taxelor, a anulat întregul proiect. Și tu trebuie să privești o negociere în acest mod. Uită de investițiile făcute și vezi dacă negocierea mai este rentabilă în condițiile date.

Perioada de acceptare

O altă modalitate de a folosi timpul în avantajul tău este ceea ce negociatorii numesc „perioada de acceptare". Propunerea ta inițială ar putea fi considerată absurdă. În nici un caz oponentul tău nu o va lua în considerare. Dar dacă ai răbdare și o lași pe masa negocierilor un timp destul de îndelungat, pînă la urmă, ar putea să o considere acceptabilă. Perioada de acceptare reprezintă timpul necesar pentru a fi de acord cu o propunere inacceptabilă ca fiind cea mai bună poziție pe care o poți obține. Iată cîteva exemple:

- *Moartea.* Mai poate dura cîteva zeci de ani pînă să învățăm să o acceptăm, dar pînă la urmă toți vom face asta.
- *Hoția.* Hoțul vrea 10 milioane de dolari și un bilet spre libertate, dar cade la învoială pentru șansa de a se preda cu demnitate.
- *Vînzările imobiliare.* Ai crezut că vei obține un milion de dolari pentru casa pe care ai ajuns să o iubești. După ce a stat la vînzare timp de șase luni, accepți fără tragere de inimă că viitorii proprietari nu o vor iubi la fel de mult.
- *Promovările profesionale.* Ai sperat că vei obține postul de vicepreședinte din New York. După un weekend plin de neliniști, accepți faptul că postul de manager zonal din El Paso are prioritate.
- *Admiterea la facultate.* Te-ai hotărît să-ți trimiți fiul la Stanford. Accepți cu greu ideea că, cu notele sale, ar avea noroc dacă va intra la o facultate de stat.

Fii conștient de acest fenomen și fii răbdător. S-ar putea să dureze un pic pînă oponentul va lua în serios propunerea ta. Timpul poate fi comparat cu banii: investești, cheltuiești, economisești și irosești. Te sfătuiesc să investești timp pentru a parcurge fiecare pas al negocierii, să folosești presiunea timpului în avantajul tău și să nu cedezi tentației de a te grăbi spre o concluzie. Negociatorii experimentați știu că timpul înseamnă bani.

38 Puterea informației

De ce unele țări trimit spioni în alte țări? De ce jucătorii profesioniști de fotbal studiază jocul adversarilor? Pentru că știința înseamnă putere, iar o cantitate cît mai mare de informații despre oponent crește șansele unei victorii. Dacă două țări intră în război, șansele de cîștig sînt de partea țării care deține mai multe informații despre cealaltă. Teoria a fost adevărată în cazul războiului din Golf: spionii CIA au fotografiat fiecare clădire din Bagdad și, astfel, armata americană a putut să distrugă complet sistemul de comunicații irakian încă de la primele bombardamente.

Ar trebui să știi ce va propune oponentul

Guvernele cheltuiesc miliarde de dolari pe informații despre partea adversă înainte de începerea tratativelor de dezarmare. Henry Kissinger a dat un răspuns interesant într-un interviu înaintea unei întîlniri la nivel înalt. A fost întrebat: „Domnule Kissinger, credeți că este posibil ca negociatorii noștri să știe ce va propune cealaltă parte chiar înainte ca aceasta să o facă?". Replica a fost următoarea: „Da, bineînțeles, fără nici o îndoială. Ar fi un dezastru pentru noi dacă ne-am angaja în negocieri fără să știm ce are de gînd țara respectivă să propună".

Vă puteți imagina prețul unei astfel de informații? În octombrie 1997, CIA și-a făcut public bugetul pentru prima dată în 50 de ani. Agenția cheltuie 26,6 miliarde de dolari pe an pentru adunarea de informații, chiar după încheierea Războiului Rece. Dacă guvernele consideră că este important să cheltui atîția bani, ar trebui și noi să petrecem măcar un timp adunînd informații despre oponent înainte de a ne angaja în negociere.

Cînd Bill Richardson, fostul ambasador al Statelor Unite la ONU, a fost întrebat de revista *Fortune* care sînt calităţile unui bun negociator, primul lucru pe care l-a zis a fost: „Trebuie să ştii să asculţi, să respecţi punctul de vedere al oponentului şi să ştii ce-l interesează". Cînd a fost întrebat despre modul în care se pregăteşte pentru o negociere, s-a referit imediat la adunarea de informaţii: „Vorbesc cu cei care îl cunosc pe partenerul de negociere. Vorbesc cu specialişti, experţi de la Departamentul de Stat şi cu jurnalişti. Înainte de întîlnirea cu Saddam Hussein, m-am bazat foarte mult pe ambasadorul Irakului la ONU, care mi-a spus că trebuie să fiu foarte sincer cu Saddam, să nu încerc şmecherii. Despre Castro am aflat că era mereu înfometat de informaţii despre America. Bineînţeles, era fascinat de Steve Forbes şi de impasul bugetar din Congres. Îi place să creadă că este expert în politica SUA. Despre Cedras din Haiti am aflat că-i plăcea să joace tehnica omul bun/omul rău foarte des".

Dacă două companii vor să fuzioneze, de obicei, compania care deţine mai multe informaţii va obţine o înţelegere mai bună. Dacă doi reprezentanţi de vînzări concurează pentru obţinerea unui cont, cel care ştie mai multe despre companie şi reprezentanţii săi are mai multe şanse de cîştig. În ciuda importanţei evidente a informaţiei în negociere, foarte puţini oameni îşi analizează adversarul înainte de începerea negocierilor. Chiar şi cei care n-ar schia sau n-ar face scufundări fără a lua lecţii înainte se aruncă într-o negociere care îi poate costa mii de dolari, dacă nu au petrecut o perioadă de timp strîngînd informaţiile necesare.

Prima regulă: să nu-ţi fie teamă să recunoşti că nu ştii

Dacă deţii o casă, aminteşte-ţi de momentul cînd ai cumpărat-o. Cît de multe ştiai despre vînzători cînd ai făcut oferta? Ştiai motivele pentru care voiau să o vîndă şi de cît timp încercau să o facă? Ştiai cum de au propus acel preţ? Cît de multe ştiai despre nevoile şi intenţiile lor în negociere? De multe ori, agentul imobiliar habar nu are de aceste informaţii. El a fost în contact direct cu vînzătorii de cînd au scos casa la vînzare. Dar cînd este întrebat despre scopurile vînzătorilor, de multe ori va spune: „Păi, nu ştiu decît că vor bani gheaţă, nu vor să plece cu o hîrtie, dar nu ştiu ce vor să facă cu

banii. Nu mi s-a părut că e treaba mea să întreb". În seminariile mele de o zi sau două, îmi împart studenţii în echipe de negociatori, în care unii sînt cumpărători, iar alţii vînzători. Le ofer suficiente informaţii pentru a încheia cu succes o negociere (cîştig-cîştig). În plus, le stabilesc dinadins puncte slabe sau forte uşor de descoperit. Spun fiecărei părţi că, dacă li se pune o întrebare la care au deja răspunsul, nu trebuie să mintă. Dacă una din părţi ar descoperi măcar jumătate din aceste informaţii plantate, atunci s-ar afla într-o poziţie puternică, ce i-ar permite încheierea cu succes a negocierii. Din păcate, indiferent cît de mult insist asupra importanţei informaţiilor şi ajung chiar să le ofer 10 minute din negociere doar pentru asta, ei încă ezită să facă o treabă minuţioasă.

De ce ezită oamenii să adune informaţii? Din cauză că, pentru a afla diferite informaţii, înseamnă să recunoşti că nu ştii, iar majoritatea nu vrem să facem acest lucru. Iată un mic exerciţiu care îţi va demonstra această teorie. Îţi voi pune şase întrebări la care se poate răspunde cu un număr, dar, în loc să ghiceşti numărul corect, îţi voi uşura munca, punîndu-ţi la dispoziţie o marjă de eroare. Deci, dacă te-aş întreba cîte state sînt, în loc să răspunzi 50, vei spune „între 49 şi 51". Dacă te-aş întreba care este distanţa de la Los Angeles la New York, nu ai fi prea sigur de răspuns şi ai spune „între 2 000 şi 4 000 de kilometri". Ai putea să spui între unu şi un milion şi ai fi 100% sigur de răspuns, dar vreau să fii doar 90% sigur că răspunsul corect se încadrează în acea marjă. Ai înţeles? Iată întrebările:

1. Cîte provincii sînt în Canada? Între ... şi ...
2. Cîte neveste a avut Brigham Young? Între ... şi ...
3. Cît am plătit Spaniei pentru Florida în 1819? Între ... şi ...
4. Cîte romane cu Perry Mason a scris Erle Stanley Gardner? Între ... şi ...
5. Cîte ouă fac găinile anual în SUA? Între ... şi ...
6. Care este lungimea Arcei lui Noe în metri, conform Facerii? Între ... şi ...

Iată răspunsurile:

1. În Canada sînt zece provincii (şi două teritorii).
2. Brigham Young, liderul mormon, a avut 27 de soţii.
3. Am plătit 5 milioane pentru Florida.

4. Erle Stanley Gardner a scris 75 de romane cu Perry Mason.
5. Aproximativ 67 de miliarde de ouă.
6. Arca lui Noe avea 270 de metri lungime. În Facerea 6:15, Arca era de 300×50×30 coți, iar un cot este egal aproximativ cu 60 cm.

Cum te-ai descurcat? Le-ai ghicit pe toate? Probabil că nu, dar gîndește-te cît de ușor ar fi fost să le ghicești pe toate. Tot ce trebuia să faci era să recunoști că nu știi și să mărești marja. Dar cred că nu ai procedat astfel, deoarece, la fel ca oricui, nu-ți place să recunoști că nu știi. Așa că prima regulă a strîngerii de informații este să nu fii niciodată peste măsură de încrezător. Recunoaște că nu știi și că ceea ce știi s-ar putea să nu fie corect.

A doua regulă: să nu-ți fie teamă să întrebi

Nu trebuie să-ți fie frică să pui întrebări de teamă că persoana respectivă se va supăra. Am fost unul dintre cei care spuneau: „Te-ar deranja dacă te-aș întreba?". Sau: „Te-ar deranja dacă mi-ai spune?". Acum nu mai procedez astfel. Întreb: „Cît ai cîștigat anul trecut?". Dacă nu vor să-ți spună, nu o vor face. Chiar dacă nu-ți vor răspunde la întrebare, tu vei putea aduna informații în continuare. Exact înainte ca generalul Schwarzkopf să trimită trupe în Kuwait, Sam Donaldson l-a întrebat: „Cînd veți începe războiul pe uscat?".

Oare chiar credea că generalul îi va spune: „Sam, i-am promis președintelui că nu voi divulga această informație nici unuia dintre cei 500 de reporteri care îmi tot pun întrebarea asta, dar dacă m-ai întrebat tu, o să-ți zic. Marți la ora 2.00 noaptea vom invada teritoriul"? Bineînțeles că Schwarzkopf nu avea de gînd să răspundă la întrebarea asta, însă reporterii buni trebuie să întrebe oricum. Astfel se poate pune presiune asupra persoanei sau poate fi sîcîită în așa fel, încît va spune ceva ce nu avea de gînd. Chiar și numai reacția la întrebare îți poate dezvălui multe.

Cum călătoresc mereu prin țară, mă interesez de chilipiruri în domeniul imobiliar. Acum mai mulți ani, mă aflam în Tampa și am observat un anunț: „De vînzare direct de la proprietar" a unei case de pe țărm, cu un teren de 4 000 m^2, care costa 120 000 de dolari.

Pentru cineva ca mine, care locuiesc în sudul Californiei, prețul era foarte bun. Dacă ai reușit să găsești un acru de teren la malul mării, s-ar vinde cu milioane. Prin urmare, l-am sunat pe proprietar pentru mai multe informații. Mi-a descris proprietatea, apoi l-am întrebat: „De cît timp o aveți?" (este o întrebare firească, pe care o poate pune oricine), iar el mi-a spus că de trei ani. „Și cît ați dat pe ea?" Iată o întrebare pe care nu mulți ar avea curajul să o pună, pentru că s-ar gîndi că persoana respectivă ar putea să se supere. A urmat o pauză lungă.

Pînă la urmă, mi-a răspuns: „Bine, o să-ți spun. Am dat 85 000 de dolari". Am știut imediat că nu era chilipirul care părea la început. Piața imobiliară din Tampa nu fusese foarte activă, iar proprietarul nu adusese nici o îmbunătățire. Deci am aflat foarte multe lucruri doar dintr-o întrebare. Dacă ar fi refuzat să-mi răspundă, dacă ar fi spus că nu e treaba mea, aș mai fi strîns în continuare informații? Bineînțeles. Dar dacă m-ar fi mințit? Dacă ar fi spus: „Cît am dat pe ea, hmmm, să vedem... Da, 200 000 de dolari. Deci pierd bani". Dacă m-ar fi mințit, tot aș fi strîns informații? Bineînțeles. Prin urmare, nu trebuie să-ți fie teamă să pui întrebări.

Cum poți rezolva o problemă dificilă doar întrebînd

Cîteodată, oamenii se implică într-o negociere conflictuală și nu au curaj să-și întrebe oponentul ce vrea. Acum mai mulți ani, lucram ca asistent manager la magazinul Montgomery Ward din Auburn, California. Politica firmei nu-mi permitea – nici mie și nici oricărui alt angajat – să refuz un client. Dacă ni se părea că reclamația era nefondată, atunci era transferată la diversele nivele ale Serviciului cu Clienții. Asta însemna că, dacă un client avea o reclamație care continua să rămînă nerezolvată, problema ajungea în cele din urmă la președintele consiliului de la birourile centrale din Chicago. Un cuplu mai în vîrstă cumpărase un cuptor Franklin din catalog. Îl instalaseră singuri și, conform reclamației scrise, acesta nu a funcționat corespunzător, înnegrind pereții casei și arzînd covorul. Cei care au încercat să rezolve această reclamație au presupus că va fi nevoie de o soluție costisitoare pentru a-i satisface pe cei doi bătrîni, așa că nimeni nu voia să accepte vina și să cadă la înțelegere. Scrisoarea a trecut de la un birou la altul, pînă a

ajuns la vicepreşedintele regional. Acesta nu dorea în nici un caz ca reclamaţia să ajungă la Chicago, aşa că mi-a scris mie, rugîndu-mă să mă duc la cei doi şi să fac nişte poze pentru a putea estima costul înţelegerii.

Am condus pînă la căsuţa lor de la ţară şi i-am cunoscut pe reclamanţi. Erau un cuplu drăguţ de bătrînei, de încredere, care cumpăraseră un cuptor dintr-un catalog şi erau sincer dezamăgiţi de rezultate. Soţul mi-a arătat calm cum funinginea din coş le înnegrise exteriorul casei, apoi m-a dus înăuntru pentru a-mi arăta gaura din covor făcută de bucăţile de cărbune fierbinte căzute din cuptor. M-a convins repede că acesta nu funcţionase bine şi că vina nu era a lor, pentru că nu l-ar fi instalat bine.

De teamă că vom ajunge să vorbim despre o învoială de mii de dolari, am început cu o întrebare pe care credeam că oamenii noştri o mai puseseră: „Ce credeţi mai exact că ar trebui să facă firma noastră pentru voi? Cum putem compensa daunele?".

Spre surprinderea mea, soţul mi-a răspuns: „Ştii, noi sîntem pensionari şi avem foarte mult timp liber. Peretele este distrus, dar îl putem curăţa. Totuşi ne facem griji pentru gaura din covor. E destul de mare, dar nu ne aşteptăm să-l înlocuiţi pe tot. Dacă am avea un covoraş pe care să-l punem deasupra găurii, ar fi foarte bine".

Cererea era atît de mică, încît am rămas uimit. Dar mi-am revenit la timp pentru a-l întreba: „Adică vreţi să-mi spuneţi că, dacă v-am da un covoraş, totul ar fi rezolvat?".

„Da, da, am fi foarte mulţumiţi."

Ne-am urcat în maşină şi ne-am dus direct la magazin, unde i-am ajutat să-şi aleagă un covoraş pe care să-l pună deasupra găurii. Apoi i-am convins să semneze un formular în care să declare că au fost mulţumiţi de înţelegere, pe care l-am trimis vicepreşedintelui.

Cîteva zile mai tîrziu, am primit o scrisoare de la acesta, în care mă felicita pentru „o negociere minunată", ceea ce era o prostie, bineînţeles; am rezolvat problema punînd o întrebare simplă, dar pe care nu avusese nimeni curajul să o adreseze: „Ce doriţi?".

Această lecţie mi-a fost foarte utilă în anii următori, în timp ce urcam scara ierarhică. Am soluţionat cu uşurinţă reclamaţiile clienţilor pentru că m-am deranjat să obţin informaţiile adecvate, începînd cu ce anume îşi doresc.

În timpul experienţei mele din domeniul imobiliar, am început să folosesc această lecţie pentru a rezolva reclamaţiile celor care nu erau mulţumiţi de casa cumpărată. Vînzătorii se mutau de obicei lăsînd problema în seama mea şi a companiei. Îi rugam să se aşeze în biroul meu şi, cu o foaie de hîrtie în faţă, îi rugam să-mi spună exact ce reclamaţii aveau şi ce puteam face noi pentru ei.

Ei spuneau: „Nu merge lumina din sufragerie", iar eu îmi notam: „întrerupător pentru sufragerie". Apoi continuam să-i întreb pînă epuizau toate cererile, iar eu le scriam pe toate pe hîrtie.

Cînd nu mai aveau nimic de reclamat, trăgeam o linie după ultimul rînd scris şi le arătam foaia. Apoi negociam ce puteam face pentru ei. Majoritatea oamenilor sînt dispuşi la compromisuri: dacă mă ofeream să trimit un instalator să le repare robinetul, erau dispuşi să repare singuri lumina. Folosind această metodă, era clară pentru mine intenţia lor: îşi etalaseră toate cărţile pe masă, iar eu aveam o poziţie superioară, pentru că-mi puteam decide răspunsul.

Să încerci procesul invers este o prostie, dar aşa procedează majoritatea celor care soluţionează reclamaţii. Ei întreabă care este problema şi apoi rezolvă fiecare element în parte. Proprietarii spun că nu merge lumina şi, pentru că nu e ceva scump, agentul va răspunde: „Nu-i nici o problemă, ne ocupăm noi". În acest fel, proprietarii vor crede că e foarte uşor să obţină concesii şi vor începe să inventeze şi alte nereguli. În termeni de negociere, acest procedeu se numeşte escaladarea cererilor. Dacă le spui să-şi declare cererile primii, vei reuşi să le limitezi.

Cel mai bun mod de a afla ceva despre o persoană este întrebarea directă. În experienţa mea – acum nu-mi mai este teamă să întreb –, am întîlnit puţini oameni care nu voiau cu nici un chip să răspundă nici măcar la întrebări personale.

De exemplu, cîţi oameni se supără dacă îi întrebi de ce au stat în spital? Nu mulţi. Este ceva ciudat, care ţine de natura umană şi ne face să dorim să vorbim despre noi; totuşi, sîntem reticenţi cînd trebuie să-i întrebăm pe alţii despre ei înşişi. Ne temem de o privire nemulţumită şi de respingerea unei întrebări personale. Nu întrebăm pentru că ne aşteptăm la un răspuns de genul: „Nu-i treaba ta". Şi totuşi de cîte ori le răspundem noi aşa celorlalţi?

Dacă vei dori vreodată să cîştigi un pariu, pariază că te poţi duce să vorbeşti cu un necunoscut şi el îţi va spune ce marcă de lenjerie intimă poartă. Bineînţeles că îţi poate fi mult mai uşor dacă ai în mînă o mapă şi îi spui că faci un sondaj. Dacă oamenii de pe stradă sînt dispuşi să-ţi ofere astfel de informaţii, de ce să nu ai curaj într-o negociere să pui întrebările de ale căror răspunsuri ai nevoie?

Ca preşedinte al unei companii imobiliare californiene, doream să-mi încurajez agenţii să meargă din uşă în uşă, căutînd indicii. Agenţii imobiliari o numesc „cultivare". Am descoperit că oamenii mei nu erau prea entuziasmaţi. Pînă la urmă, am făcut un plan şi i-am luat pe fiecare dintre cei 28 de manageri separat pe teren, unde puneam în aplicare jocul informaţiilor. Eu spuneam: „Bine, voi bate eu primul şi voi vedea cît de multe informaţii pot obţine. Tu bate la următoarea uşă şi vezi dacă poţi obţine mai multe informaţii decît mine".

Era uimitor cît de multe informaţii ofereau oamenii în mod voluntar unor necunoscuţi care stăteau în pragul uşii. Puteam să-i conving să-mi spună unde au lucrat ei, soţiile lor, cîteodată şi cît cîştigau, de cît timp locuiau acolo, cît au plătit pentru casă, cît erau ratele etc. De multe ori, oamenii abia aşteaptă să dea informaţii, trebuie doar să-i întrebi.

Dacă vei cere mai multe informaţii în relaţiile cu ceilalţi, nu numai că vei deveni un negociator mai bun, dar acesta va fi un factor important în îndeplinirea tuturor scopurilor pe care le ai în viaţă. Să pui întrebări este un obicei bun, pe care ar trebui să-l adopţi. Întreabă pur şi simplu. Pare uşor, nu-i aşa? Şi totuşi majoritatea respingem această idee.

După ce vei depăşi aceste inhibiţii, vei fi surprins de numărul mare de persoane dispuse să te ajute. Cînd am vrut să devin orator profesionist, l-am sunat pe Danny Cox, un orator pe care îl admir, şi l-am întrebat dacă îi pot face cinste cu prînzul. În timpul mesei, mi-a ţinut un seminar de 5 000 de dolari despre cum să fii un orator de succes. Acum, de cîte ori îl văd, îi reamintesc ce uşor i-ar fi fost să mă determine să mă răzgîndesc. În schimb, el m-a încurajat foarte mult. Încă mă uimeşte foarte tare faptul că oameni care şi-au petrecut viaţa studiind un anumit domeniu sînt mai mult decît dispuşi să-ţi împărtăşească informaţii fără să se gîndească la vreo compensaţie.

Şi mai incredibil este că acestor experţi nu li se cere niciodată să-şi împărtăşească experienţa. Majoritatea oamenilor îi consideră intimidanţi, aşa că vastele lor cunoştinţe nu sînt niciodată folosite în totalitate. Ce risipă nesăbuită a unor resurse valoroase – totul din cauza unei frici iraţionale.

A treia regulă: pune întrebări deschise

Negociatorii experimentaţi înţeleg importanţa întrebărilor şi a timpului necesar pentru pregătirea eficientă a acestora. Care este cel mai bun mod de a pune o întrebare? Rudyard Kipling a vorbit despre cei şase servitori loiali ai săi:

Păstrez mereu şase servitori loiali.
(Ei m-au învăţat tot ce ştiu.)
Numele lor sînt: Cine, Cum, Ce,
Cînd, Unde şi De ce.

Dintre cei şase servitori loiali ai lui Kipling, „De ce" îmi place cel mai puţin, pentru că poate fi acuzator: „De ce ai făcut asta?" implică o critică. „Ce ai făcut după aceea?" nu are nici urmă de critică. Dacă vrei să ştii de ce, îndulceşte întrebarea folosind „care" în loc de „de ce": „Cred că ai avut un motiv pentru asta. Care a fost?". Învaţă să-i foloseşti pe cei şase servitori ai lui Kipling pentru a afla ce vrei să ştii.

Vei obţine şi mai multe informaţii dacă vei învăţa să pui întrebări deschise. Răspunsurile la întrebările închise sînt „Da", „Nu" sau răspunsuri specifice. De exemplu, „Cîţi ani ai?" este o întrebare închisă. Vei obţine un număr şi atît. „Cum te simţi la vîrsta ta?" este o întrebare deschisă. Invită la un răspuns mult mai amplu. „Pînă cînd trebuie terminată lucrarea?" este o întrebare închisă. „Prezintă-mi termenele-limită ale lucrării" este o cerere deschisă de informaţii.

Iată patru gambituri deschise pe care le poţi folosi pentru a obţine informaţii. Mai întîi, încearcă să repeţi întrebarea. Ei îţi spun: „Costă prea mult", dar nu specifică de ce cred asta, iar tu vrei să ştii mai multe. Aşa că repeţi întrebarea: „Consideraţi că preţul e prea mare?". De cele mai multe ori, îţi vor oferi o explicaţie completă a afirmaţiilor făcute. Dacă nu le pot susţine pentru că au vrut doar să-ţi vadă reacţia, este posibil să dea înapoi. Al doilea gambit constă

în cererea părerii. Nu ce s-a întîmplat, ci ce părere au avut despre ceea ce s-a întîmplat. Eşti antreprenor, iar maistrul îţi spune: „Ce m-au mai blestemat cînd am ajuns acolo. Aerul se înnegrise". În loc să-l întrebi care a fost cauza, încearcă să-i spui: „Şi ce părere ai avut?". Poate că răspunsul va fi: „Cred că am meritat-o. Am întîrziat o oră, iar ei aveau trei camioane pline cu ciment care mă aşteptau".

Al treilea gambit cere reacţii. Bancherul îţi spune: „Comitetul de credit are nevoie de o garanţie personală din partea micilor întreprinzători". În loc să presupui că e singura metodă de a obţine împrumutul, ai putea să întrebi: „Şi care este reacţia dumneavoastră?". Ar putea să-ţi ofere un răspuns de genul: „Nu cred că este necesar, dacă garantaţi menţinerea unui venit net adecvat al firmei. Să văd ce pot rezolva".

Al patrulea gambit cere o reformulare. Ei îţi spun: „Preţul este mult prea mare", iar tu răspunzi că nu înţelegi de ce. Sînt şanse mari ca, în loc să repete cuvintele, să ofere o explicaţie mai detaliată a problemei.

Să recapitulăm gambiturile deschise pentru strîngerea informaţiilor.

1. Repetă întrebarea: „Nu credeţi că vom putea îndeplini condiţiile?".
2. Cere păreri: „Şi ce părere ai despre acea regulă?".
3. Cere reacţii: „Şi cum ai reacţionat?".
4. Cere o reformulare: „Nu credeţi că vom termina la timp?".

A patra regulă: locul în care pui întrebarea este foarte important

Negociatorii experimentaţi ştiu că şi locaţia contează foarte mult. Dacă te întîlneşti cu persoanele respective la birourile lor centrale, înconjurate de mediul lor de putere, de autoritate şi de felul lor de a face afaceri, este un loc în care ai şanse infime de a obţine informaţii. Oamenii care se află în mediul lor de lucru sînt înconjuraţi întotdeauna de lanţuri invizibile de protocol – despre ce ar trebui sau nu să vorbească. Acest lucru se aplică unui preşedinte în biroul său, unui vînzător care încheie afaceri prin telefon sau unui instalator care îţi repară o ţeavă la subsol. Cînd oamenii se află în mediul lor de lucru, sînt foarte precauţi în a dezvălui orice fel de informaţii. Dacă îi

îndepărtezi din acel mediu, informaţiile curg mai liber. Nu durează mult. Cîteodată nu trebuie decît să-l duci pe vicepreşedinte la cantina firmei pentru o cafea. De multe ori, doar atît e suficient pentru a mai relaxa tensiunea negocierii şi pentru ca informaţiile să curgă. Dacă vă întîlniţi pentru masa de prînz la un club, înconjuraţi de mediul tău de putere şi de autoritate, unde simte că are o obligaţie faţă de tine din punct de vedere psihologic pentru că faci cinste, e şi mai bine.

A cincea regulă: nu întreba persoana cu care vei negocia

Dacă intri în sala de negocieri ştiind doar ce a vrut oponentul să ştii, eşti foarte vulnerabil. Alţii îţi vor spune lucruri pe care oponentul tău nu le dezvăluie şi vor putea verifica, la rîndul lor, ce ţi-a spus oponentul. Poţi începe prin a vorbi cu foştii parteneri de afaceri ai părţii adverse. Vei fi uimit cît de dispuşi sînt să-ţi împărtăşească informaţii – chiar dacă ai considerat că reprezintă concurenţa. Fii pregătit să faci schimb de informaţii. Nu dezvălui nimic din ce nu vrei ca ei să ştie, dar cel mai uşor mod de a-i face pe alţii să se deschidă în faţa ta este de a le oferi informaţii la schimb.

Foştii parteneri de afaceri pot fi foarte utili, deoarece îţi pot oferi informaţii despre caracterul oponentului tău. Poţi avea încredere în el? Joacă la cacialma sau este foarte direct? Va respecta înţelegerea verbală sau ai nevoie de un avocat care să citească rîndurile scrise mărunt din contract?

Apoi, vorbeşte cu subalternii săi. Să spunem că vei negocia cu cineva de la biroul central al unui lanţ naţional de magazine. Ai putea telefona la o filială pentru a programa o întîlnire cu managerul local. Angajează-te în negocieri preliminare cu acea persoană. Chiar dacă nu poate negocia înţelegerea, îţi va spune foarte multe despre: politica decizională a companiei, criteriile de selecţie a furnizorilor, specificitatea factorilor luaţi în considerare, profitul aşteptat, modul de plată al companiei etc.

Asigură-te că „citeşti printre rînduri" într-o astfel de conversaţie. Fără ca tu să ştii, este posibil ca negocierile să fi început deja. De exemplu, managerul filialei îţi spune: „Nu lucrează niciodată cu o scumpire mai mică de 40%", chiar dacă nu este cazul. Nu spune

niciodată managerului nimic din ce nu le-ai spune celor de la biroul central. Presupune că tot ceea ce spui va ajunge la urechile lor.

Următorul pas este să profiți de informațiile de grup. Acest lucru se referă la tendința naturală a oamenilor de a împărtăși informații celor din același domeniu. La petreceri, vei vedea avocați vorbind despre cazurile lor cu alți avocați, în condițiile în care nu li s-ar părea etic să dezvăluie aceste informații cuiva din afara branșei. Doctorii vor vorbi despre pacienți cu alți doctori, dar nu cu cineva din afară.

Negociatorii experimentați știu cum să se folosească de acest fenomen, deoarece nu se aplică numai profesiilor, ci tuturor ocupațiilor. Ingineri, inspectori, maiștri, șoferi de TIR, toți sînt loiali ocupației lor, la fel ca și angajatorii lor. Pune-i pe toți la un loc, pentru că informațiile obținute nu le-ai afla din altă parte.

Dacă ai de gînd să cumperi o piesă de echipament care s-a uzat, roagă-l pe maistrul tău să se întîlnească cu omologul său de la compania care vinde. Dacă vrei să cumperi o altă companie, roagă-l pe inspectorul tău să-l invite la masă pe contabilul firmei respective. Poți lua unul dintre ingineri cu tine, să vizitați o altă companie; lasă-l să se amestece printre ei. Vei vedea că, spre deosebire de managementul de sus – nivel la care negociezi –, inginerii au o legătură specială cu toți cei care practică această profesie, decît o loialitate verticală față de compania pentru care lucrează. De aceea, între cei doi vor circula foarte multe informații.

Trebuie să ai grijă, bineînțeles, ca omul tău să nu dezvăluie informații care ți-ar putea dăuna. Ai grijă să alegi persoana potrivită. Avertizeaz-o delicat cu privire la informațiile pe care ești dispus sau nu să le dezvălui oponentului – diferența dintre ceea ce vrei să se știe și planul ascuns. Apoi trimite-l, provocîndu-l să afle cît mai multe informații. Strîngerea de informații din cadrul grupurilor este foarte eficientă.

A șasea regulă: folosește întrebările pentru a obține mai mult decît simple informații

Pe lîngă țelul principal al întrebărilor, care este adunarea de informații, acestea mai pot fi folosite și în alte scopuri:

- *Pentru a critica oponentul*: Ai rezolvat problemele de livrare pe care le aveai? Cum s-a mai rezolvat acel proces cu clientul? De ce ați închis biroul din Atlanta după doar șase luni de activitate? De ce s-au retras cei de la Universal și nu mai fac afaceri cu voi? Investigația Oficiului de Protecție a Consumatorului continuă? Poate știi deja răspunsul la aceste întrebări sau poate nici nu contează.
- *Pentru a pune oponentul pe gînduri*: Ești sigur că extinderea în Puerto Rico este cea mai indicată mișcare? Cît de bine te împaci cu noua agenție de publicitate? Cum ar reacționa angajații tăi dacă am face afaceri împreună? Nu ești neliniștit că predai întreaga afacere acelui client?
- *Pentru a-l educa*: Ai fost la întîlnirea în care ni s-a acordat premiul anului pentru ambalare? Ai văzut articolul din *Newsweek* despre produsul nostru? Știai că avem o nouă fabrică în Bangkok? Știai că vicepreședintele nostru a fost președinte la Universal?
- *Pentru a-ți declara poziția*: Știai că experții consideră sistemul nostru de livrare cel mai bun din domeniu? De ce am vrea să facem asta? Mai știi pe cineva care este de aceeași părere? Și atunci de ce 95% dintre clienții noștri continuă să crească volumul comenzilor?
- *Pentru a obține un angajament*: Care model ar fi cel mai potrivit pentru tine? Cîte să trimitem? Vei dori ambalajul de lux sau cel obișnuit de livrare prin poștă? Cît de repede dorești livrarea?
- *Pentru a apropia cele două părți*: Aceasta este o tehnică folosită frecvent de mediatori și arbitri. Ei spun: Deci sîntem cu toții de acord? Ce s-ar întîmpla dacă i-aș convinge să fie de acord cu o creștere de 5%? Dar ce veți face dacă se hotărăsc să vă picheteze magazinele? Cred că nu vă așteptați cu adevărat să fie de acord cu asta, nu?

Eu văd procesul de adunare a informațiilor similar cu jocul bătăliei navelor pe care îl jucam cînd eram adolescent. Acum poți cumpăra versiunea electronică din magazine, dar în perioada aceea, în Anglia, după al doilea război mondial, nu se fabricau jucării. Ne petreceam timpul distrîndu-ne cu jocuțe pe care le cream fără a cumpăra nimic, iar jocul navelor era distractiv.

Împreună cu vărul meu Colin, ne așezam la o masă față în față și puneam o barieră între noi, pentru a nu vedea foaia pe care o avea fiecare în față. Acea barieră era de obicei formată din cărți.

Fiecare lua o foaie de hîrtie şi desena o sută de pătrate, marcate cu litere pe verticală şi cu cifre pe orizontală. În acest tabel, ne desenam fiecare flota de nave de luptă, crucişătoare şi distrugătoare. Vărul meu nu vedea unde sînt minele mele şi nici eu nu le vedeam pe ale lui. Apoi încercam să ne bombardăm flotele, spunînd numere din tabel. Dacă ghiceam o lovitură bună, ne marcam locul în tabel şi tot aşa. În felul acesta, reuşeam să ne localizăm unul altuia flotele.

Paralela foii de hîrtie în negociere este planul ascuns al oponentului. Prin întrebări, încerci să afli cît mai multe despre planul ascuns al acestuia, pentru a-l putea recrea şi a-ţi da seama exact ce urmăreşte. Negociatorii experimentaţi îşi asumă întotdeauna deplina responsabilitate pentru ce se întîmplă în timpul negocierii. Cei fără experienţă dau mereu vina pe oponent pentru felul în care au condus ei negocierea.

Interpreţii nu au niciodată un public ostil

Ţineam un seminar de negociere în San Fernando Valley, iar un comic, Slappy White, se afla printre participanţi. În timpul pauzei, i-am spus ce mult îi admiram pe comici: „Trebuie să fie amuzant să ai atîta succes. Dar să-ţi faci numărul în atîtea cluburi, cu publicuri ostile, trebuie să fie un iad".

Dar el mi-a spus: „Roger, nu am avut niciodată un public ostil". „Hai, lasă, Slappy", i-am replicat. „La început trebuie să fi avut un public groaznic."

„Nu am avut niciodată un public ostil", mi-a repetat. „Am avut doar un auditoriu despre care nu ştiam foarte multe lucruri."

Ca orator profesionist, accept ideea că nu există un public ostil, ci doar unul pe care nu-l cunoşti prea bine. Mi-am construit reputaţia pe baza planificării şi cercetării pe care le fac înainte de a apărea în faţa publicului.

Ca negociator, accept ideea că nu există negocieri nereuşite, ci doar unele în care nu ştii destule lucruri despre oponent. Adunarea de informaţii este cea mai importantă metodă pentru a ne asigura că o negociere merge foarte bine.

39 Trebuie să fii pregătit să renunţi

Dintre toate tehnicile de constrîngere, aceasta este cea mai puternică. Transmite mesajul că vei renunţa la negociere, dacă nu obţii ceea ce vrei. Dacă ar fi să aleg o tehnică foarte eficientă, care ar putea să te facă de 10 ori mai puternic, atunci asta este: învaţă să îţi dezvolţi puterea de a renunţa. Pericolul este reprezentat de o anumită limită mintală, pe care, dacă o depăşeşti, nu mai poţi renunţa. Există un anumit punct în negociere cînd începi să gîndeşti aşa: „Voi cumpăra această maşină", „Voi obţine cel mai bun preţ posibil şi nu voi pleca pînă nu se va întîmpla aşa", „Voi angaja persoana aceasta cu cel mai mic salariu, dar nu îmi va scăpa printre degete", „Trebuie să obţin slujba asta", „Voi lupta pentru cel mai bun salariu şi cele mai mari beneficii, dar trebuie neapărat să obţin slujba asta", „Trebuie să cumpăr această casă. Voi încerca să negociez preţul cît mai mult, dar aceasta e casa pe care mi-o doresc", „Trebuie să închei această tranzacţie. Nu pot pleca cu mîna goală". Din clipa în care treci de punctul în care eşti dispus să spui: „Sînt gata să renunţ", pierzi negocierea.

Aşadar, fii atent să nu treci de acel punct. Nu există tranzacţie pe care trebuie să o faci cu orice preţ, o singură maşină sau casă care ţi se potriveşte, o slujbă sau un angajat fără de care nu te poţi descurca. Din momentul în care ai depăşit punctul în care crezi aşa ceva, ai pierdut în negocieri. La seminarii, cînd participanţii îmi spun că au făcut o greşeală de negociere, acest aspect are contribuţia sa. Depăşiseră clipa în care erau dispuşi să renunţe. La un moment dat, îmi spun: „Îmi pusesem în minte că voi obţine acest lucru", ceea ce a fost o răscruce în negociere. A fost punctul în care au pierdut.

Cum să cîştigi 1 000 de dolari pe oră

Acum mai mulţi ani, fiica mea, Julia, şi-a cumpărat prima maşină. S-a dus la dealer şi a testat o maşină la mîna a doua destul de bună. S-a îndrăgostit de maşină, iar cei de acolo şi-au dat seama. Apoi s-a întors şi m-a rugat să merg cu ea să renegociez un preţ mai bun. O situaţie dificilă, nu-i aşa? Pe drum, i-am spus: „Julia, eşti pregătită să te întorci fără maşină?".

Dar ea a răspuns: „Nu, o vreau, o vreau".

„În cazul acesta, ar trebui să scoţi carnetul de cecuri şi să le dai cît vor, pentru că te-ai programat deja să pierzi negocierea. Trebuie să fii pregătită să renunţi."

Am plecat din showroom de două ori în cele două ore cît am negociat şi am cumpărat maşina cu 2 000 de dolari mai puţin decît ar fi plătit ea.

Cîţi bani cîştiga ea în timpul negocierii, ţinînd cont că am renunţat la taxa mea normală? A cîştigat 1 000 de dolari pe oră. Toţi am munci pentru 1 000 de dolari pe oră, nu-i aşa? Negocierea este cea mai rapidă cale de a face bani.

Vei deveni un negociator experimentat doar atunci cînd vei putea transmite mesajul că eşti pregătit să renunţi, dacă nu obţii ce doreşti. Dacă eşti vînzător, asigură-te că ai stîrnit dorinţa cumpărătorilor pentru produsul respectiv înainte de a ameninţa că renunţi. În mod evident, dacă nu îşi doresc foarte tare produsul sau serviciul pe care îl furnizezi, iar tu ameninţi că renunţi, s-ar putea să te trezeşti singur, întrebîndu-te ce s-a întîmplat.

Ar trebui să consideri vînzarea ca un proces în patru paşi:

1. *Prospectarea*: găsirea potenţialilor parteneri de afaceri.
2. *Calificarea*: îşi permit să facă afaceri cu tine?
3. *Construirea dorinţei*: trebuie să-i faci să-şi dorească produsul sau serviciul tău mai mult decît orice.
4. *Încheierea*: obţinerea unui angajament. Renunţarea este un gambit care ţine de a patra etapă. Îl foloseşti după ce ai stîrnit dorinţa şi vrei să obţii un angajament.

Nu uita că scopul este de a obţine ce vrei prin ameninţarea că renunţi, şi nu prin renunţarea în sine. Nu veni la mine să-mi spui: „Roger, ai fi foarte mîndru de mine. Tocmai am renunţat la o tranzacţie de un milion de dolari". Este la fel cum zicea generalul Patton armatei

sale: „Să aveţi scopul clar în minte. Scopul nu este să muriţi voi pentru patrie, ci să-l faceţi pe celălalt nenorocit să moară pentru ţara lui".

Într-o situaţie dificilă, unde sînt probleme importante la mijloc, nu ameninţa că renunţi fără să fii protejat de gambitul omul bun/omul rău. Să nu faci asta singur. Ar trebui să ai un om bun în spate. Şi apoi, dacă ameninţi că renunţi, iar ei nu îţi spun: „Stai, unde pleci? Întoarce-te, încă mai putem ajunge la o înţelegere", tu tot vei avea în spate un om bun, care poate spune: „E doar puţin supărat acum. Cred că putem rezolva pînă la urmă, dacă veţi fi un pic mai flexibili la preţ".

Puterea de a renunţa

Acest lucru se poate realiza prin sporirea alternativelor. Aminteşte-ţi că partea cu mai multe opţiuni deţine puterea cea mai mare. Aşadar, dacă ai găsit casa visurilor tale şi eşti pregătit să faci o ofertă, iată care sînt opţiunile: ar trebui să mai găseşti cîteva case care îţi plac la fel de mult. În acest fel, vei putea negocia mai dur cu proprietarul primei case. În loc să gîndeşti că aceasta e singura casă în care poţi fi fericit, îţi spui: „Nici o problemă. Dacă nu obţin un preţ bun pe ea, mă mulţumesc cu una din celelalte două pe care le-am ales". Aceasta nu înseamnă că nu o poţi obţine pe prima, ci doar că, atunci cînd îţi pui la dispoziţie opţiuni, îţi conferi mai multă putere.

Dacă încerci să cumperi un vas de la proprietar, găseşte mai întîi alte două care să-ţi placă la fel de mult. Partea cu mai multe opţiuni are mai multă putere. Dacă eşti singurul cumpărător al bărcii şi mai ai şi alte două opţiuni, vei avea o putere enormă ca negociator.

Cum să foloseşti puterea de a renunţa

Îţi voi explica felul în care poţi exprima puterea de renunţare prin exemplul brokerului care a folosit tehnica cu mine. Deţineam cîteva proprietăţi în Long Beach, California – cam la 50 de kilometri de unde locuiesc eu. Piaţa imobiliară din zonă nu îmi era atît de cunoscută

și întîmpinam dificultăți în a găsi un bun agent imobiliar care să se ocupe în locul meu. Într-un final, am auzit vorbindu-se despre Walter Sanford, un broker imobiliar cam agresiv în afaceri. Părea omul potrivit să se ocupe de vînzarea acestor proprietăți.

L-am sunat și i-am spus că dețin cîteva proprietăți foarte aproape de biroul lui și că vreau să mi le scoată la vînzare. Răspunsul său a fost: „Aș fi dispus să te reprezint. Cînd poți trece pe la birou să vorbim mai în detaliu?". Mi-a plăcut această abordare. Era clar că este la curent cu tacticile de negociere. În primul rînd, era pregătit să renunțe la afacere. Nu a adoptat atitudinea specifică agenților imobiliari: „Pentru două proprietăți ce trebuie scoase la vînzare, las totul și vin acum". El mi-a spus că ar putea fi dispus să mă reprezinte.

În al doilea rînd, știa că întotdeauna trebuie să încerci să negociezi pe terenul propriu. Avea mai mult de cîștigat dacă mă putea convinge să vin la biroul lui, decît să vină el la mine acasă. În al treilea rînd, iniția procesul prin care mă obișnuia să accept instrucțiuni. Dacă reușești să-i determini pe oameni să se conformeze, chiar dacă e vorba despre ceva neînsemnat, preiei conducerea relației. Se conturează o situație al cărei final este de obicei: „Stai liniștit, vei avea și tu de cîștigat".

Cîteva zile mai tîrziu, am stabilit o întîlnire și m-am dus la birou să-l cunosc. Verificase proprietățile și pregătise cîteva sugestii de preț. Dar acestea erau sub așteptările mele. Pînă în acel moment, începusem să capăt încredere în el și mă gîndeam: „El oricum cunoaște piața mult mai bine decît mine. Ori am încredere în el, ori nu. Voi merge pe sugestiile de preț ale lui".

Apoi mi-a spus: „Roger, sper că înțelegi că nu voi putea scoate proprietățile la vînzare mai devreme de nouă luni".

„Stai un pic, Walter. Nouă luni în condițiile în care noi nu am mai lucrat împreună? Nu cred că sînt pregătit pentru așa ceva."

Și mișcarea următoare a fost foarte inteligentă. S-a ridicat, a strîns toate documentele pe care le consultase și s-a aplecat peste birou cu mîna întinsă, spunîndu-mi: „Domnule Dawson, îmi pare foarte rău, dar, pînă la urmă, nu cred că vom face afaceri împreună".

Era pregătit să renunțe la afacere, dacă nu obținea ce își dorea. Cum m-a afectat asta pe mine? Eram acum în situația în care trebuia să negociez cu el să accepte să mă reprezinte. Dar bineînțeles că nu

știa că are de-a face cu un negociator strălucit. Am reușit să-l conving să scadă la șase luni, ceea ce și dorise de la început. Am admirat asta – întotdeauna să ceri mai mult decît crezi că poți obține, pregătind climatul în care oponentul tău să simtă că a cîștigat negocierea. Aspectul care contează este transmiterea mesajului că ești pregătit să renunți. Ceea ce se va întîmpla este similar situației din magazinele din Mexic. Cînd ești gata să ieși din magazin, vor alerga după tine.

Negociatorii experimentați știu că a învăța să comunici subtil posibilitatea părăsirii negocierii este cel mai eficient gambit.

40 Totul sau nimic

În capitolul precedent, am spus că tactica transmiterii mesajului că ești pregătit să renunți este cea mai puternică tehnică de constrîngere. Totuși, cînd o folosești, ai grijă să o spui într-un mod delicat, ținînd cont de faptul că vrei să obții ceva prin intermediul acestei tehnici, și nu să pleci de tot – oricine poate face asta.

Dacă o spui într-un mod prea brutal, ai putea să-i înfurii, așa că ai grijă. Nu folosi expresia enervantă „totul sau nimic". Chiar și oamenii de bună-credință, care ar fi dispuși să-ți îndeplinească toate condițiile, ar putea renunța dacă folosești această expresie. În schimb, ai putea spune ceva mai subtil: „Îmi pare rău, dar acesta este prețul meu de renunțare". Sau: „Nu ne îndepărtăm de lista de prețuri afișată".

Ce să nu faci într-o negociere

Abordarea „totul sau nimic" în negocierile cu sindicatele are chiar și un nume – boulwarism. Lemuel Boulware a fost șeful relațiilor de muncă de la General Electric în anii '50 și '60. Metoda sa de negociere consta în a face o ofertă care i se părea corectă pentru companie, sindicat și investitori și a nu devia de la ea. Această atitudine creează în mod evident un sentiment neplăcut, deoarece nu lasă o șansă de cîștig negociatorilor sindicali pentru cei pe care îi reprezintă. Sînt sigur că nu a scăpat atenției lui Boulware faptul că, dacă sindicatul ar fi acceptat prima ofertă, membrii săi ar fi început să se întrebe ce scop mai avea acel sindicat. În 1964, Blocul Național Sindical i-a găsit pe cei de la GE vinovați că nu au negociat corect. Și mai mult, din cauza intransigenței lui Boulware, 13 sindicate s-au aliat într-un miting de protest împotriva companiei în 1969.

O metodă foarte bună de a fi ferm fără a supăra pe nimeni este gambitul autorității superioare. Cine s-ar putea supăra dacă spui: „Mi-ar face mare plăcere să pot mai mult, dar cei de la birou nu mă lasă"?

Am cunoscut pe cineva care avea un mic hotel în Manhattan. Una dintre problemele cu care se confrunta erau prietenii care doreau să stea gratis. A rezolvat problema prin introducerea „prețului soacrei". Ei sunau să vadă dacă are vreo cameră liberă, iar el le spunea: „Iată ce vom face. Voi aplica «prețul soacrei». Ea atît plătește cît stă aici. Nimeni nu stă cu mai puțin". În acest fel, le spunea ferm, dar într-un mod diplomat, că nimeni nu stă gratis.

Cum să răspunzi la „totul sau nimic"

Cînd cineva folosește această tactică cu tine (poate fi exprimată mult mai subtil, prin „nu negociem, ăsta este prețul nostru"), ai la dispoziție trei opțiuni:

1. *Joacă la cacialma*. Spune-i că autoritatea ta superioară insistă pe concesii, iar dacă el rămîne ferm de poziție, nu ai cum să rezolvi situația. Ai putea să pleci și să speri că te va chema înapoi.

Înainte de a lua în calcul acest răspuns drastic, gîndește-te cît are celălalt negociator de pierdut dacă tu pleci. Dacă este un vînzător dintr-un magazin care nu lucrează pe baza comisionului, probabil că are foarte puțin sau chiar nimic de pierdut, așa că te va lăsa să pleci. De exemplu, eu nu am avut niciodată noroc la negocierile de preț cu comuniștii, pentru că factorul profit nu era un criteriu motivant pentru ei. Chiar dacă i-aș fi mituit, nu aveau pe ce să cheltuiască banii.

De ce este dificil să negociezi cu comuniștii

Îmi aduc aminte că m-am cazat într-un hotel din Berlinul de Est la cîteva zile după Căderea Zidului, dar orașul încă mai era în mîinile comuniștilor. Era ora 4.00 dimineața, cînd tocmai ajunsesem cu mașina din Zermatt, Elveția, și avusesem un drum infernal. Sincer să fiu, eram complet dezorientat și nici măcar nu-mi dădusem seama că mă aflu în Berlinul de Est, pînă în momentul cînd recepționerul a refuzat să-mi reducă din tariful camerei. Sugestia

mea inițială a fost ca, dacă tot ajunsesem la 4.00 dimineața, să nu mă taxeze pentru prima noapte și aveam să o plătesc abia pe a doua. A refuzat. Am încercat să-l conving să accepte 50% pentru prima noapte, apoi 25%, dar fără succes. Pînă la urmă, mi-a spus: „Poate așa se face în Berlinul de Vest, dar aici nu se poate".
I-am spus: „Stai un pic, sînt în Berlinul de Est? Cum am ajuns aici? Nu am văzut nici un zid".
„Zidul a căzut", mi-a răspuns sec. Eu auzisem știrea asta, dar credeam că zidul este uriaș, gros de cîteva zeci de centimetri. Puteam să jur că văzusem imagini cu oameni care stăteau pe el. Nu-mi dădusem seama că e făcut din dale de beton ușor de îndepărtat. În consecință, condusesem pe lîngă locul unde ar fi trebuit să fie și nu am văzut nici cea mai mică urmă. Din momentul în care am știut că am de-a face cu un comunist, am renunțat la concesii. Nu ar fi avut nimic de cîștigat, dacă mi-ar fi făcut pe plac.

În concluzie, înainte de a pleca, gîndește-te cît are oponentul tău de pierdut dacă te lasă să pleci. Dacă nu are nimic, probabil că nu vei cîștiga nimic prin asta.

2. *Subminează autoritatea oponentului.* Asta nu înseamnă mereu că trebuie să ceri să vorbești cu șeful sau să te duci la șef cu o reclamație. Un mod mai delicat de a întreba este: „Cine este autorizat să facă o excepție?", iar ceva mai puternic ar fi : „Ai putea să vorbești cu șeful tău să vezi dacă nu poate face o excepție de la regulă? Sînt sigur că, dacă ar fi cineva în stare să-l convingă, atunci tu ești acela". Dar și mai puternic ar fi: „Te deranjează dacă vorbim cu șeful tău despre asta?".

3. *Găsește o metodă demnă prin care să modifici poziția intransigentă a oponentului.* Este cel mai dezirabil mod de a rezolva problema „totul sau nimic". Este eficient mai ales dacă celălalt negociator are de cîștigat evitînd impasul, de obicei, atunci cînd ai de-a face cu proprietarul unei mici afaceri sau cu cineva care lucrează pe bază de comision. „Înțeleg de ce ești așa hotărît", îi poți spune, „dar dacă aș fi dispus să-ți plătesc un bonus, ai putea face o excepție de la regulă, nu-i așa, Joe?". Sau ai putea încerca: „Joe, stai să te întreb ceva. De ce ar fi nevoie pentru a-ți schimba poziția doar un pic și doar de data asta?".

41 Fait accompli

Fait accompli este o expresie franțuzească ce înseamnă „fapt împlinit". Dacă ai trimis vreodată un cec cu o valoare mai mică decît ți s-a cerut și ai specificat pe verso „reprezintă valoarea totală", ai utilizat gambitul *fait accompli.* Este o situație în care un negociator presupune că oponentul preferă să accepte situația, decît să redeschidă negocierile. Se merge pe principiul că este mult mai ușor să-ți ceri scuze, decît să ceri acordul.

În California și în alte state, acest gambit devenise o practică atît de utilizată în ramura atelierelor de reparații auto, încît a trebuit să emitem legi împotriva ei. Se obișnuia ca stațiile service să-ți repare mașina fără să-ți ceară acordul în privința costurilor, bazîndu-se pe faptul că nu prea aveai de ales, odată ce mașina era reparată, și aveau dreptul să ți-o rețină pînă cînd plăteai.

Un prieten de-al meu deține o companie de panouri publicitare în Asheville, Carolina de Nord. A trebuit să negocieze cu un fermier pe a cărui proprietate copacii crescuseră atît de înalți, încît au acoperit panourile publicitare ale lui Mike, reducîndu-le valoarea comercială la zero. Mike, de bună-credință, a încercat să-i ofere fermierului o sumă de bani în schimbul tăierii copacilor, dar acesta a cerut o sumă absurdă, crezînd că Mike nu are de ales. Mike s-a hotărît să-i aplice fermierului gambitul *fait accompli.*

Într-o dimineață, a pus patru muncitori de-ai săi să intre pe furiș pe proprietatea fermierului și să pună drujbele la treabă simultan. Pînă să-și ia fermierul pușca, copacii erau la pămînt, iar muncitorii săriseră gardul și plecaseră. Mai tîrziu, în aceeași zi, Mike a trecut să-și ceară scuze pentru neînțelegere și a reușit să ajungă la un acord mult mai rezonabil cu fermierul.

Gambitul fait accompli *poate fi periculos*

Gambitul *fait accompli* nu presupune gînduri pozitive între părți. Cînd lui Peter Guber și Jon Peters, producătorii filmului *Batman*, li s-au propus în anul 1989 posturi-cheie la Studiourile Sony, aceștia aveau deja contract cu Warner Bros. Ei s-au decis să semneze oricum și să-l pună pe Steve Ross, șeful lor de la Warner, în fața faptului împlinit. Ross s-a enervat de modul în care au procedat Guber și Peters și s-a hotărît să se lupte cu ei în această privință. Guber și Peters au sfîrșit prin a plăti mai mult de 500 de milioane de dolari pentru a-și cumpăra contractele. A fost o tactică greșit aleasă, pentru că Ross probabil le-ar fi dat drumul fără probleme, dacă nu i s-ar fi opus atît de mult. Ce putem învăța de aici? Nu utiliza gambitul *fait accompli* decît dacă nu te afectează reacția oponentului, pentru că sigur nu te va îndrăgi prea mult.

Cîteodată, *fait accompli* este folosit într-un mod atît de josnic, încît nu-ți rămîne decît să zîmbești în fața tupeului de care a dat dovadă persoana care ți l-a aplicat. Cînd eram tînăr, am împrumutat un aparat foto scump unei persoane mai în vîrstă, care-mi fusese ca un mentor. El l-a amanetat imediat și mi-a trimis chitanța, de care era atașat un bilet pe care scria: „Îmi pare rău, dar chiar aveam nevoie de bani. Asta e o lecție de viață importantă – să nu ai încredere în nimeni".

Mult mai recent, un agent de oratori mi-a aranjat o conferință și a luat taxa cuvenită fără să-mi dea partea mea, care era de peste 6 500 de dolari. I-a spus managerului meu că a cheltuit banii achitîndu-și creditorii care deveniseră sîcîitori. Cînd a trebuit să motiveze faptul că m-a furat, acesta a zis: „Mi-am închipuit că Roger e bogat și nu are nevoie de bani așa de mult cum am eu". Obrăznicia lui ne-a uimit și amuzat în același timp atît de mult, încît l-am lăsat să ne plătească în rate.

Utilizarea mai subtilă a gambitului *fait accompli* o reprezintă modurile eficiente de a pune presiune pe cealaltă parte. Dacă ai fost taxat în plus, e mai ușor să trimiți un cec cu valoarea reală specificînd pe verso: „reprezintă suma totală", decît să te certi în această privință. Dacă ai de semnat un contract, dar nu ești de acord cu unele puncte, fă modificările necesare și trimite contractul corectat înapoi. Există mai multe șanse să prefere acceptarea schimbărilor decît reînceperea negocierilor.

42 Pisica moartă

Următoarea tactică de constrîngere este pisica moartă: atunci cînd cineva îți prezintă problema sa în așa fel încît să pară problema ta. E ca și cum ai arunca pisica moartă în curtea vecinului. Ce fel de „pisici moarte" îți sînt aruncate? Ți s-a spus vreodată: „Chiar nu avem bugetul necesar pentru așa ceva"? A cui e vina că nu și-au organizat bugetul corespunzător pentru achiziționarea produselor sau serviciilor tale? E vina lor, nu-i așa? Nu a ta. Dar ți-o pasează ție, ca să devină a ta.

Ce să mai zic de afirmația: „Nu pot să autorizez așa ceva". A cui e problema că nu și-a cîștigat încrederea superiorilor săi? E a lui, nu? Nu a ta. Dar preferă să ți-o paseze ție și să devină a ta. Dacă ești antreprenor, ai avut probabil clienți care ți-au spus: „Vreau să începi lucrarea mai devreme. Dacă nu ești aici la prima oră mîine dimineață, tot proiectul acesta s-ar putea duce de rîpă". A cui e lipsa de organizare? A lor, nu? Nu a ta. Dar ceea ce vor ei să facă, de fapt, e să-ți paseze ție problema.

Ceea ce ar trebui să faci este ce ți-ar propune negociatorii internaționali în situația în care oponentul îți pasează problemele sale. În urma studierii negocierilor internaționale, am descoperit că se aplică exact aceleași principii; aceleași reguli care au fost utilizate de negociatori în Geneva în timpul discuțiilor purtate pe tema controlului armelor pot fi aplicate și în cazul în care cealaltă parte vă constrînge. Se aplică aceleași tehnici și se cuvin aceleași modalități de răspuns.

Iată ce te-ar sfătui negociatorii internaționali să răspunzi la această tehnică. În primul rînd, testează veridicitatea. Asta ar face

negociatorii internaționali cînd cineva le pasează problema. Trebuie să afli imediat dacă problema poate într-adevăr să strice înțelegerea sau e doar o încercare de a-ți analiza reacția. Trebuie să acționezi cît mai repede cu putință. Dacă amîni, poate fi prea tîrziu. Dacă le rezolvi problema, se vor obișnui cu ideea că e problema ta și va fi prea tîrziu să-i testezi veridicitatea.

Am fost președintele unei companii de imobiliare din sudul Californiei ce avea 28 de filiale. În acest domeniu, se întîmplă deseori să ne fie aruncată „pisica moartă", în special de cumpărătorii care intrau într-una din filiale zicînd: „Avem doar 10 000 de dolari pentru avans". Chiar și pentru suburbii este o sumă prea mică. Un agent imobiliar de-al nostru s-ar fi putut descurca cu această sumă, însă ar fi fost greu.

Îi învățam pe agenți să verifice veridicitatea imediat – să le spună cumpărătorilor: „E posibil să ne descurcăm cu 10 000 de dolari. Dar să vă întreb ceva: dacă aș găsi o proprietate perfectă pentru dumneavoastră, chiar în cartierul pe care-l preferați, prețul și termenele de plată ar fi avantajoase, familia dumneavoastră ar fi încîntată, copiii și-ar putea aduce prietenii să se joace, doar că prețul ar fi de 15 000 de dolari – ar avea vreun sens să v-o arăt sau o prezint celorlalți cumpărători?".

Foarte rar vor răspunde: „Nu înțelegi ce spun? Ascultă-mă: 10 000 de dolari e tot ce am, nici un ban în plus. Nu mă interesează cît de avantajos e". Dar nouă oameni din zece vor zice: „Ei bine, nu prea am fi vrut să intrăm în economii, dar dacă e o afacere așa de bună, s-ar putea să o facem. Sau poate ne ajută unchiul Joe să achităm". Agentul și-a dat seama imediat că problema cumpărătorilor nu reprezenta o limită reală așa cum părea să fie.

Dacă vinzi mobilier pentru uz casnic, unul dintre clienții tăi ar putea zice: „Putem da doar 20 de dolari pe metru pătrat de covor și nimic mai mult". Dacă accepți „pisica moartă" și nu o arunci înapoi, s-ar putea să începi să te gîndești la reducerea prețului, dacă accepți că ceea ce ți-au spus e oferta lor finală. În schimb, tu le testezi spusele zicînd: „Dacă vă arăt un covor care este de două ori mai durabil și care va arăta ca nou și după cinci ani, dar care costă cu doar 10% mai mult, ați vrea să-l vedeți, nu-i așa?".

Nouă din zece clienți ar spune: „Bineînțeles, hai să-l vedem", și imediat îți dai seama că nu prețul e o problemă în încheierea

afacerii, așa cum ar fi părut. Un alt mod de a contracara afirmația: „Nu dispunem de bugetul necesar" este să spui: „Atunci cine are autoritatea de a mări bugetul?". Cîteodată, vei fi șocat de ce va urma: „Ar fi nevoie de avizul vicepreședintelui". Tu spui: „Vrei să facem afacerea, nu? De ce nu-l suni pe vicepreședinte să vezi dacă poți obține o aprobare pentru depășirea bugetului?". Clientul va ridica receptorul, îl va suna pe vicepreședinte și se va strădui să obțină un acord. Cîteodată e chiar foarte simplu. Testează veridicitatea cît mai repede posibil.

Îmi aduc aminte de un seminar pe care l-am ținut la Asociația Generală a Antreprenorilor din Alaska. Am fost cazat la Anchorage Hilton, iar în ziua plecării trebuia să mă decazez mai tîrziu. La recepție erau două femei, care stăteau una lîngă alta; m-am adresat uneia dintre ele: „Puteți să-mi înregistrați decazarea la ora 18.00, vă rog".

Ea a răspuns: „Domnule Dawson, putem face asta, dar sîntem nevoiți să vă taxăm încă o jumătate de zi".

Eu am zis: „Cu cine trebuie să discut pentru anularea taxei?".

Ea a arătat cu degetul către femeia de alături: „Cu ea".

M-am aplecat și i-am spus celeilalte femei: „Ce părere aveți despre asta?".

Ea a spus: „Bineînțeles. E în regulă. Stați cît v-ați propus". Un alt mod de a trata afirmația: „Nu dispunem de bugetul necesar" este să întrebați cînd se termină anul bugetar.

Cum mi-a adus acest gambit 5 200 de dolari

Am efectuat un training celor 80 de agenți ai unei renumite organizații de sănătate din California. Cu cîteva săptămîni înainte de întîlnire, directorul de training m-a sunat și mi-a propus să ne întîlnim pentru a lua masa împreună și pentru a mă informa despre cum funcționează compania. Am ales cel mai renumit restaurant franțuzesc din Orange County, pentru că am presupus că va face cinste, iar masa a fost delicioasă.

În timp ce ne era servit desertul, am zis: „Știi ce ar trebui să faci? Ar trebui să investești într-un set de-al meu de casete pentru fiecare agent în parte, ca să beneficieze de avantajul unui proces

de învățare continuu". În timp ce spuneam asta, îmi făceam un calcul mintal: 80 de agenți înmulțit cu 65 de dolari setul de casete însemna un venit de 5 200 de dolari în plus față de taxa de conferință asupra cărora căzuseră deja de acord.

Directorul s-a gîndit la asta și mi-a zis: „Roger, ar fi o idee bună, doar că nu dispunem de bugetul necesar".

Trebuie să-ți zic un secret. Mi-e foarte rușine de ceea ce am gîndit ulterior, dar vreau să-ți împărtășesc acest lucru, pentru că te-ar putea ajuta, în caz că vei gîndi vreodată la fel. M-am gîndit: „Mă întreb dacă ar accepta dacă aș scădea din preț". Nu e acesta un gînd rușinos? Nu spusese nimic despre faptul că prețul casetelor ar fi prea mare. Nu mi-a zis că ar fi tentat în cazul în care aș reduce prețul. Mi-a spus doar că nu dispune de buget pentru o astfel de investiție.

Din fericire, mi-am dat seama și am testat veridicitatea. Am întrebat: „Cînd vi se termină anul bugetar?". Eram în luna august și mă așteptam să-mi spună că pe data de 31 decembrie.

Spre surprinderea mea, a zis: „La sfîrșitul lunii septembrie".

„Deci ați putea să le includeți în buget pe 1 octombrie?"

„Da, cred că am putea."

„Atunci se rezolvă. Vă voi trimite casetele și stabilim termenul de plată pentru data de 1 octombrie, de acord?"

„E foarte bine", mi-a zis. În mai puțin de 30 de secunde, am făcut o vînzare de 5 200 de dolari, pentru că știam că, atunci cînd mi-a pasat o problemă care era numai a lui, eu trebuia să-i verific veridicitatea.

Eram atît de mulțumit de această situație, încît, atunci cînd chelnerul a adus nota, am strecurat cartea mea de credit în carnețelul de piele. El l-a luat, iar directorul mi-a șoptit: „Roger, ne gîndeam să plătim noi pentru masă". M-am gîndit: „Roger, sînt zile în care nimic nu merge bine. Ai trecut și prin așa ceva. Asta e o zi în care nimic nu poate merge rău, de ce să nu te bucuri pe deplin de ea?". Am chemat chelnerul înapoi și i-am zis că i-am dat cartea de credit greșită.

Ai grijă la oamenii care îți pasează problemele lor. Ai și tu destule, nu-i așa? E ca în bancul cu omul de afaceri care se plimba prin casă în toiul nopții. Nu putea să doarmă, iar soția lui începuse să se enerveze. „Dragule, ce te frămîntă, de ce nu vii în pat?" El

zice: „Ei bine, avem de plătit o rată enormă la bancă mîine, iar managerul băncii e un bun prieten de-al nostru. Mi-e groază să mă văd cu el și să-i spun că nu putem face rost de bani ca să plătim".

În acel moment, soția ridică receptorul, îl sună pe prietenul lor, managerul băncii, și-i zice: „Știi rata pe care trebuie să o achităm mîine? Nu avem bani să o plătim."

Soțul s-a enervat la culme. „De ce ai făcut asta? De asta îmi era frică."

Iar ea a zis: „Ei bine, dragule, acum este problema lui, iar tu poți veni în pat".

Nu-i lăsa pe alții să-ți paseze problemele lor.

43 Ultimatumurile

Ultimatumurile sînt declarații foarte impunătoare, ce au tendința să inducă panica în rîndul negociatorilor neexperimentați. Un grup de teroriști deturnează un avion plin cu ostatici și le spun negociatorilor că, dacă cerințele nu le sînt îndeplinite, vor începe să împuște ostatici începînd cu amiaza următoarei zile. Jimmy Carter spunea că cel mai negru coșmar al președinției sale a fost atunci cînd iranienii au ocupat ambasada din Teheran și au amenințat cu împușcarea pe rînd a ostaticilor, dacă cerințele nu aveau să le fie îndeplinite. Ultimatumul reprezintă un puternic moment de constrîngere, dar, cînd este utilizat ca tehnică, are un neajuns major: dacă spui că vei împușca primul ostatic mîine la prînz, pentru ce anume trebuie să fii pregătit mîine la amiază? Așa e. Să împuști primul ostatic. Pentru că, dacă a trecut chiar și un minut după termenul-limită și nu ți-ai pus în practică amenințarea, atunci tocmai ți-ai pierdut toată puterea de negociere.

Cum a fost înfrîntă Organizația pentru Eliberarea Palestinei pentru că a depășit termenul-limită

Dintre toate atacurile teroriste desfășurate de-a lungul mandatului lui Reagan, unul a avut cel mai deplorabil sfîrșit: deturnarea de către un grup de patru palestinieni înarmați pînă în dinți a vasului italian de croazieră Achille Lauro. Infractorii au amenințat că, dacă Israelul nu eliberează 50 de prizonieri palestinieni, vor începe să tragă în pasageri. (Mai tîrziu, s-a aflat că era o decizie născocită la repezeală. Scopul real al misiunii lor era, de fapt, atacul asupra unui port israelian. Ideea de a lua ostatici a venit în urma descoperirii armelor aflate pe vas.) Deși atacatorii au

ucis în grabă un bătrîn de 69 de ani, aflat într-un cărucior, pe motiv că li s-a opus, nu și-au pus în practică amenințările. Cînd au aflat că Israelul nu avea de gînd să elibereze prizonierii, atacatorii au reînceput negocierile, dar, de data aceasta, pentru ceea ce credeau ei că va fi o cale de scăpare din Egipt în Tunisia, la bordul unei aeronave iugoslave. Au fost capturați în urma ordinului dat de Ronald Reagan aviației americane de a intercepta aeronava cu care plănuiau să scape. Avionul a fost somat să aterizeze pe o bază aeriană a marinei din Italia, unde atacatorii au fost arestați și trimiși în instanță.

Același tip de slăbiciune se aplică și la ultimatumurile utilizate în negocierile din afaceri. Dacă spui unui furnizor că, dacă nu te aprovizionează pînă a doua zi la amiază, vei apela la concurență, ce ar fi mai bine să fii pregătit să faci: să apelezi la concurență? Pentru că, dacă trece amiaza și nu ai făcut asta, tocmai ți-ai pierdut toate atuurile negocierii. Ultimatumul trebuie folosit ca tehnică de constrîngere doar dacă ai de gînd să te ții de cuvînt. Nu blufa, pentru că oponentul nu are nimic altceva de făcut decît să aștepte să treacă termenul-limită pentru a-și da seama că ai mers la cacealma și că, de fapt, amenințarea ta nu era decît o vorbă în vînt.

Dacă înțelegi slăbiciunea utilizării ultimatumurilor ca tehnică de constrîngere, poți ușor să-ți dai seama că cel mai eficient gambit de contracarare este să mergi pe mîna lor și să lași să treacă termenul-limită. Sînt totuși moduri mai puțin ostentative de a trata situația. Dacă cineva îți dă un ultimatum, ai la dispoziție patru moduri de a răspunde, pe care le voi prezenta în ordinea creșterii intensității:

1. Verifică veridicitatea ultimatumului cît mai repede posibil. Ți se spune că transportul trebuie să ajungă pînă mîine la amiază. Verifică ultimatumul întrebînd dacă un transport parțial de marfă pînă a doua zi la amiază ar rezolva problema. Poți să trimiți o parte din transport pe calea aerului, pentru a nu împiedica desfășurarea activității, iar restul pe cale terestră?

2. Nu da curs ultimatumului sub nici o formă. Spune că nu știi sigur dacă poți respecta sau nu termenul-limită, dar să nu aibă nici o îndoială că vei face tot ce-ți stă în putință să rezolvi problema.

3. Fă-ți un aliat din timp. Atunci cînd una dintre părți o amenință pe cealaltă cu un ultimatum, timpul reprezintă singurul punct de

referință. Cu cît întîrzie în a pune în practică amenințarea, cu atît scad șansele de a ajunge să o facă. Astfel, negociatorii mizează întotdeauna pe timp: în cazul negocierilor pentru eliberarea de ostatici în care infractorii cer un elicopter sau o mașină pentru a scăpa, polițiștii negociatori trag de timp, spunînd că au nevoie de acordul guvernatorului sau mașina e pe drum, dar s-a blocat în trafic. Pe măsură ce trece timpul, balanța se înclină dramatic în favoarea negociatorilor.

4. Blufează și tu și lasă să treacă termenul-limită al ultimatumului. Dacă merge, este cea mai bună modalitate, pentru că rezolvă criza de moment, dar îi face și pe oponenți conștienți de faptul că, pe viitor, nu te mai pot amenința. E nevoie de curaj pentru a blufa și nu ar trebui s-o faci din orgoliu. Încearcă să obții toate informațiile despre situație. Cel mai important lucru ce trebuie aflat e dacă a intervenit vreo schimbare. De cînd ați semnat contractul, a apărut vreun nou furnizor care să facă aprovizionarea la timp și cu mai puțini bani? Dacă ai un contract sau o ofertă de cumpărare, însă ei au primit o ofertă mai bună din altă parte? Dacă nimic din toate astea nu s-a schimbat, atunci îți poți asuma riscul în siguranță. Ceea ce vrei tu de fapt să scoți la iveală e dacă ei vor să mai continuați relația sau ultimatumul e doar o modalitate de a te scoate din joc.

Secțiunea a patra

Negocierea cu non-americani

În timpul seminariilor mele despre arta negocierii, sînt deseori întrebat despre negocierea cu non-americani. Se pare că aproape oricine a avut o experiență neplăcută în negocierile cu un non-american sau cu o persoană de altă cetățenie. Deși locuiesc în Statele Unite din 1962, cînd am emigrat din Anglia, și sînt cetățean cu drepturi depline din 1972, pot face aprecieri referitoare la dificultatea negocierii cu non-americani. Pe lîngă experiența mutatului din Anglia și adaptarea la modul american de a rezolva lucrurile, am călătorit și în alte 102 țări din lumea întreagă.

Datorită bagajului de informații acumulat, îmi dau seama cît de diferită este America de toate celelalte țări de pe această planetă. America este înșelător de diferită pentru non-americani, și asta pentru că majoritatea au fost expuși la cultura americană prin intermediul filmelor și al programelor TV. Filmele și televiziunea nu arată ce se întîmplă cu adevărat în sufletul unui american și tocmai asta determină modul în care facem afaceri.

În mod analog, avem tendința de a-i privi pe non-americani ca şi cînd i-am înțelege. E adevărat că se îmbracă după moda vestică, la patru ace, şi ne vorbesc limba, dar asta nu înseamnă că şi-au schimbat valorile tradiționale sau mentalitatea. E posibil să le placă filmele şi muzica americană, dar modul lor de viață şi valorile care stau la baza tradiției lor sînt neschimbate.

Înclin să cred că, în spatele tuturor asemănărilor, există diferențe enorme, cînd vine vorba despre afaceri. În această secțiune voi încerca să dezvălui misterele din spatele negocierii cu non-americanii.

44 Cum negociază americanii

Arta americană de a face afaceri

Donald Trump, renumitul investitor imobiliar din New York, a scris un bestseller, *The Art of the Deal*, în care erau detaliate multe dintre negocierile sale din domeniul imobiliar. Atît titlul, cît şi ideea de bază ale cărții scot în evidență grija care macină orice negociator american: să încheie o afacere. Trăim într-un mediu guvernat de afaceri.

Bănuiesc că sociologii ar spune că ne preocupă afacerile mai mult decît pe alte națiuni pentru că sîntem o societate atît de mobilă şi de diversificată, încît nu avem simțul înrădăcinării. În loc să avem încredere în oameni şi în acțiunile lor, aşa cum se întîmplă peste tot în lume, noi facem tot posibilul ca afacerea pe care o încheiem să nu poată fi contestată. Ne întrebăm: „Va rezista în instanță?", ca şi cum oricine nu ia în considerare posibilitatea de a-şi apăra înțelegerea în instanță este naiv.

Sociologii ar mai sublinia faptul că aceasta este o schimbare recentă în procesul de formare a societății noastre. În prima jumătate a secolului XX, eram influențați de presiunile exercitate de comunitate cînd venea vorba despre îndeplinirea obligațiilor. A-ți călca cuvîntul într-o afacere era de neconceput, din cauza lipsei de onoare ce ți se imputa. De asemenea, comunitatea religioasă era o autoritate ce pedepsea orice gînd de a renega un contract. Era de neconceput să-ți dezamăgești preotul, pastorul sau rabinul. De asemenea, în timpul liber, înainte ca televizorul să-l acapareze în totalitate, eram membri ai organizațiilor comunitare. Nu ne abăteam de la drumul

cel drept de teamă ca anumite cluburi, precum Lions, Kiwanis sau Optimist, ori membrii lojelor Masonică și Elks, precum și ai Asociației pentru Părinți și Educatori să nu ne ostracizeze. Din păcate, acest mod de viață s-a pierdut odată cu secolul XXI. Acum, tot ce mai avem sînt tocmelile și apelul mult prea comun la tribunal pentru întărirea cu orice preț a acestora. Tocmeala are un caracter finit, static, iar odată încheiată nu mai poate fi schimbată.

Majoritatea non-americanilor resping complet această dependență de afaceri. Dacă s-ar hotărî să semneze vreodată un contract, acesta ar reprezenta doar expresia unei înțelegeri care a existat la un moment dat. Este expresia formală a unei relații care există acum între părți. Și, la fel ca orice relație, trebuie să se muleze după condițiile supuse schimbării.

Majoritatea americanilor sînt foarte uimiți de faptul că, în Coreea, poți semna un contract care să nu mai reprezinte nimic peste șase luni. „Dar am semnat un contract", ar țipa americanul.

Dar oponentul său coreean i-ar explica foarte calm: „Da, am semnat un contract pe baza condițiilor de acum șase luni. Dar acum acele condiții nu mai există, deci contractul nu mai are valoare".

„Șmecherule, încerci să mă păcălești", țipă americanul. Dar nu e deloc așa. Ceea ce nouă ni se pare dezonorabil pentru ei nu este deloc așa și nu ar trebui să considerăm ca atare. Este doar felul lor de a face afaceri.

Americanii sînt de multe ori foarte satisfăcuți pentru cît de ușor i-au convins pe partenerii arabi să semneze un contract. Apoi află cu stupoare că, în țările arabe, a semna un contract înseamnă doar începutul negocierilor, și nu sfîrșitul lor. Un contract semnat în cultura lor valorează mai puțin decît o scrisoare de intenție la noi. Nu disprețuiesc pe nimeni și nici tu nu trebuie să o faci. Eu doar recunosc faptul că diferite națiuni și culturi au metode diferite de a face afaceri; de aceea, este de datoria noastră să învățăm, să înțelegem și să apreciem aceste metode.

Cred că nu vei fi surprins să afli că americanii apelează la căile legale mult mai repede și mai frecvent decît orice altă națiune de pe planetă. Acest lucru ar fi foarte amuzant pentru un afacerist din India, unde sistemul juridic civil este aproape inexistent. Ar dura cinci ani doar pentru audierea unui caz civil, iar realiștii ți-ar sugera mai

degrabă să renunți, pentru că nu se știe dacă sistemul va mai funcționa atunci. Chiar și ministrul justiției din India a declarat public faptul că sistemul e pe cale să se prăbușească. De aceea, indienii trebuie să se bazeze pe încrederea în partenerul de afaceri. Îmi aduc aminte că am încercat să-i explic unui indian obiceiul american de a semna un contract prenupțial. Era sceptic. Voia să știe de ce te-ai căsători cu cineva în care nu ai încredere. Ceea ce nu am reușit să-l fac să înțeleagă este că, pentru americani, dorința de a avea o înțelegere scrisă legală nu denotă neîncredere.

În America, acțiunile în instanță sînt atît de comune, încît companiile continuă să facă afaceri cu partenerii care le intentează procese. Noi o considerăm o metodă normală de a rezolva o dispută, și nu un motiv de ranchiună. În majoritatea țărilor străine, a fi dat în judecată este o rușine atît de mare, încît nimeni nu mai vrea să facă afaceri cu acea companie.

Cuvîntul *context* descrie gradul de importanță atașat relației dintre părți, ca opus detaliilor contractului. Cînd relația este de primă importanță, atunci ea poartă numele de înalt context de negociere. Atunci cînd înțelegerea este cea care contează, ea poartă numele de context scăzut de negociere. Diferite națiuni consideră contextul (mediul în care este făcută propunerea) mai mult sau mai puțin important. Iată, în ordine descrescătoare, de la context înalt la context scăzut, cum se situează țările din acest punct de vedere: Estul, Orientul Mijlociu, Rusia, Spania, Italia, Franța, Anglia, SUA, Scandinavia, Germania, Elveția.

Comunicarea are un context scăzut în SUA, adică expresiile și cuvintele nu-și schimbă înțelesul în funcție de locație. „Nu" înseamnă „nu" fie că e șoptit în timpul unei întîlniri, fie că este spus pe un ton ridicat de către șef. În America, acest fapt e de la sine înțeles. Chiar am văzut tricouri purtate de tinere, presupuse studente la Litere, pe care scria: „Care parte din NU nu înțelegi?". Dar acest lucru nu este valabil în țările cu un înalt context, în care, pentru a înțelege ce s-a spus, trebuie mai întîi să înțelegi cine cui a spus, unde și în ce context.

Să vă dau un exemplu din experiența mea: să spunem că Dwight, un american, a asistat la o piesă de teatru, iar tu-l întrebi dacă i-a plăcut. El ar putea spune că a fost destul de bună. Ideea este foarte clară pentru un american, adică lui Dwight i-a plăcut foarte mult. Acum să presupunem că la teatru a fost Rodney, un englez. Faptul că el spune că piesa a fost destul de bună poate avea

o mulțime de sensuri. Ar putea însemna: „A fost oribilă, dar sînt îndeajuns de politicos pentru a nu-i spune asta autorului în public". Dacă persoana care i-a dat biletele este cea care l-a întrebat, formula „destul de bună" poate însemna că piesa a fost mediocră, dar apreciază că i s-au făcut cadou acele bilete. Dacă piesa ar fi fost scrisă de fiul lui Rodney, atunci sensul ar putea fi: „Uimitor, dar nu am de gînd să-ți dau motive de îngîmfare".

Cînd jucătorul de golf scoțian Colin Montgomerie a jucat în turneul US Open la Clubul Olimpic din San Francisco, un reporter de la *Los Angeles Times* l-a întrebat cum a reușit impresionanta performanță de a juca o rundă întreagă fără să se împotmolească în vreo capcană de nisip. Iar Montgomerie a replicat: „Pentru că sînt foarte bun". Reporterul a interpretat răspunsul ca fiind arogant și a scris un articol înțepător despre personalitatea jucătorului. Dar a fost un gest nedrept, pentru că acesta nu făcea decît să se ia în derîdere. Dacă ar fi știut că engleza americană este o limbă cu un context scăzut, ar fi spus: „Pentru că sînt bunicel". Este ceva ce un american ar fi exprimat prin: „Pentru că am mai parcurs traseul acesta".

În concluzie, primul lucru pe care trebuie să-l învățăm despre negocierea cu un non-american este că înțelegerea în sine nu prezintă pentru ei o importanță majoră. Ei investesc mult mai multă încredere în relația dintre părți. Acestea se înțeleg? Dacă răspunsul este negativ, nici un fel de manevră legală nu va face ca relația să merite efortul. În timp ce tu te chinui să descoperi punctele bune din contract, ei își petrec timpul analizînd trăsăturile bune ale caracterului tău.

Cum să faci afaceri cu non-americanii

Să ne concentrăm asupra celeilalte greșeli majore pe care o facem noi în relațiile cu non-americanii: vrem prea repede să trecem la afaceri.

Americanii sînt singura națiune care trece imediat la afaceri. De obicei, se schimbă cîteva politețuri, pentru a mai detensiona situația, apoi se trece direct la stabilirea detaliilor acordului. Abia după aceea socializăm. Non-americanii au nevoie de zile, săptămîni sau

chiar luni înainte de a se simți îndeajuns de confortabil pentru a trece de la etapa familiarizării cu oponentul la cea a afacerilor propriu-zise.

După înlăturarea de la putere a șahului Iranului, compania imobiliară al cărei președinte eram a făcut foarte multe afaceri cu iranienii (preferă denumirea de „perși") care fugeau de fostul regim și aveau de multe ori milioane de dolari de investit. Îi priveam frecvent pe agenții mei cum se grăbeau să semneze acorduri, iar iranienii își pierdeau încrederea în ei. Am învățat repede că preferau să stea și să bea ceai cu orele, în timp ce ne analizau.

Dacă zbori în Japonia pentru afaceri, va fi nevoie să socializezi cîteva zile, pînă cînd vor considera că pot trece la afaceri. Totuși ai grijă, pentru că nu încearcă să te facă să-ți depășești vreun termen-limită. La seminarii, mulți mi-au spus că bucuria de a fi tratați foarte bine s-a transformat repede în durere, cînd și-au dat seama ce greu va fi să treacă la afaceri. Mi-au spus povești de groază, cum că nu au putut negocia decît atunci cînd s-au văzut în limuzină, în drum spre aeroport. Drumul pînă la Narita durează două ore, dar asta înseamnă o negociere sub presiunea excesivă a timpului. Speriați de gîndul că vor pleca acasă cu mîna goală, au trecut direct la limita de jos.

Ar fi foarte bine dacă noi, americanii, am încetini un pic ritmul alert atunci cînd negociem cu non-americanii. Avem tendința să vorbim primii, apoi ascultăm răspunsul și analizăm conduita celorlalți negociatori. Non-americanii spun că trebuie să inversăm ordinea: întîi să observăm, apoi să ascultăm și, în final, să vorbim. De fapt, o reacție lentă la propunerea oponentului este un semn de respect. Tăcerea ta nu indică o acceptare a propunerii, ci doar faptul că îi acorzi considerația pe care o merită.

În concluzie, americanii cad în două capcane majore atunci cînd au de-a face cu non-americani. Punem prea mult accent pe afacerea în sine și nu acordăm îndeajuns de multă importanță relației dintre părți și vrem să trecem la afaceri mult prea repede. Cele două aspecte sînt strîns legate. Construirea unei relații cu oponentul pînă în punctul în care te simți confortabil durează. Aprofundînd relația pînă la a avea încredere în oponent și a nu fi obligat să te bazezi pe un contract foarte riguros durează și mai mult.

45 Cum să faci afaceri cu americanii. Ghid pentru non-americani

Locuiesc în această țară de cînd am emigrat din Anglia, în 1962, și încă învăț lucruri noi despre americani. De aceea, acest capitol este un studiu în progres. Voi face cîteva observații despre americani și despre modul lor de a face afaceri. Este dedicat strict non-americanilor. Dacă ești american, ar trebui să sari peste acest capitol, pentru că nu vei fi de acord cu tot ce voi spune și nu vreau să te supăr. Pe de altă parte, ai putea adopta concepția iluminată conform căreia, dacă vrei să înțelegi alte culturi, trebuie mai întîi să o înțelegi pe a ta.

Americanii sînt foarte concişi

A fost primul lucru pe care l-am învățat cînd am venit în această țară. Americanii pot spune în cîteva cuvinte ceea ce altor naționalități, în special englezilor, le poate lua chiar și o zi întreagă. Un englez poate ieși pe ușa casei sale dimineața spunînd: „Ce zi minunată! Mă simt cu totul copleșit de frumusețea acestei dimineți!". Un american ar spune: „O zi fainâ" și ar însemna exact același lucru.

Am observat acest lucru în declarațiile de presă din timpul războiului din Golf. Purtătorul de cuvînt britanic anunța: „Sînt foarte fericit să raportez că ne încadrăm în planul de luptă și, dacă îmi permiteți să fiu un pic îndrăzneț, chiar l-am depășit. Mai mult, vă spun fără ezitare că ne vom păstra această poziție". Purtătorul de cuvînt american se ridică în picioare și, cu un rînjet viclean pe față,

spune: „Îi batem măr!". Este exact același lucru! Tu, ca non-american, ai putea considera acest stil lapidar cam necioplit, dar americanii nu vor să jignească pe nimeni cu el.

Americanii răspund la întrebări printr-un singur cuvînt

Cînd un american te întreabă dacă ți-a plăcut hotelul în care ai stat, nu vrea să știe reacția ta, ci doar să se asigure că ești mulțumit. Îi poți răspunde într-un singur cuvînt: „Minunat!". Este valabil pentru orice întrebare ce începe cu formulele: „Cum ți-a plăcut...", „Cum a fost..." sau „Ți-a plăcut...".

Ești gata să exersezi? Să începem:

Întrebare: „Cum ți-a plăcut America?"
Răspuns: „Minunat!"
Întrebare: „Cum îți plac americanii?"
Răspuns: „Minunat!"
Întrebare: „Cum te simți aici?"
Răspuns: „Minunat!"
Întrebare: „Ce părere ai despre obiceiul americanilor de a răspunde la orice întrebare cu un singur cuvînt?"
Răspuns: „Minunat!"

Americanii sînt foarte patrioți

Există un singur răspuns la întrebarea: „Cum îți place America?", și anume o manifestare entuziastă de susținere. Ar trebui să spui ceva de genul: „Ce țară minunată! Îmi place la nebunie". Americanii nu vor să audă că ai fost prins într-un trafic infernal în drumul de la aeroport sau că ești șocat de gradul ridicat de criminalitate.

Cel mai bine este să-ți lași în bagajele de la hotel părerile despre americanii care muncesc prea mult sau sînt prea materialiști. Și asta nu din cauză că nu sînt conștienți de problemele lor, ci doar pentru că au un sentiment paternal foarte dezvoltat față de țară. Ei consideră

America drept copilul lor preferat. Nu cred că l-ai critica pe copilul prietenului tău, nu-i așa?

Sînt membru al Clubului Traveler's Century din Los Angeles. Pentru a fi acceptat ca membru, trebuie să fi călătorit în peste 100 de țări. Cînd oamenii aud că am călătorit atît de mult, deseori mă întreabă: „Dacă ai putea să trăiești oriunde în lume, unde ai alege?". Nu răspund niciodată direct la această întrebare. Înainte de toate, încep cu un compliment la adresa Americii, spunînd: „Dacă nu aș putea trăi în SUA, mi-ar plăcea să trăiesc pe țărmul de nord al lacului Leman, în Vevey sau Montreux, în partea franceză a Elveției".

Cîteodată, îi auzi pe americani criticîndu-și țara, chiar cu voce tare. Este unul dintre privilegiile lor. Libertatea cuvîntului și dreptul la întrunire sînt stipulate în constituție. Nu trebuie să interpretezi critica drept o dorință de a schimba legile de guvernare.

Poți fi uimit de rapiditatea cu care președinții sau membrii congresului sînt criticați din cauza a ceea ce ți se pare a fi o indiscreție minoră. Și nu doar pentru că ar fi o jignire puritană, chiar dacă americanii sînt destul de înguști la minte din acest punct de vedere. Actrița britanică Emma Thompson, care a portretizat-o în mod indirect pe Hillary Clinton în filmul *Primary Colors*, a fost întrebată ce părere are despre acuzațiile aduse lui Clinton de a fi întreținut relații sexuale cu o internă. „Nu prea înțeleg", a răspuns ea cu o naivitate exagerată, „dacă ar fi fost vorba despre un cal sau ceva de genul ăsta, aș fi înțeles tot tam-tamul, dar așa..." Trebuie să înțelegi că furia americanilor în privința scandalurilor guvernamentale este manifestată în deplină încredere că guvernul nu-și va etala conduita indecentă.

Sistemul de clasă american

Unul dintre lucrurile care mi-au plăcut în America încă de cînd am venit aici a fost lipsa unui sistem de clasă. Tatăl meu era șofer de taxi în Londra și ar fi fost etichetat pe viață ca făcînd parte din clasa muncitoare, ceea ce mi-ar fi limitat în mod serios progresul în societate. (Lucrurile s-au îmbunătățit în Anglia de cînd am plecat și

sper că nu datorită plecării mele. Mai multe despre asta în capitolul 47, în care te voi învăța să negociezi cu englezii.) America exclude această absurditate.

Se mai întîmplă cîteodată să întîlnești oameni din generația veche, care au moștenit averi imense și nu știu ce înseamnă să avansezi prin muncă, dar aceștia sînt destul de rari. Majoritatea americanilor și-au făcut o situație prin efort și muncă.

Amicul meu, Michael Crowe, este și el tot din Anglia. (Eu sînt din sudul Angliei, el este de undeva din nord, Sheffield, Nottingham sau Northampton, nu țin niciodată minte exact.) Mi-a spus odată: „Diferența dintre Anglia și America este simplă. În Anglia, dacă un muncitor care sapă un șanț vede un Rolls-Royce care trece pe lîngă el, se întreabă: «Oare de la cine fură?». În America, muncitorul își spune: «O să am și eu unul într-o zi»".

În țara ta, ierarhia bogăției are probabil formă de piramidă. La bază se află săracii, apoi o clasă de mijloc mică, iar în vîrf cei cîțiva bogați. În America, această ierarhie are forma unui zmeu: cîțiva oameni foarte săraci, apoi marea clasă de mijloc și clasa de mijloc superioară, iar în vîrf minoritatea bogată. Dacă ai venit să faci afaceri, vei lucra aproape numai cu cei din clasa de mijloc și clasa de mijloc superioară.

Din cauza inexistenței claselor sociale, în America, titlurile contează foarte mult. Ele indică ce rang ai și cît de bine te descurci. Mai arată și cît cîștigi, ceea ce nu este valabil în alte țări, unde un manager general poate coordona mulți alți manageri care cîștigă mai bine decît el. Titlurile reprezintă un temei important în negocierile pentru angajare. Mulți oameni ce ocupau poziții importante în companii au demisionat din cauză că nu li s-au acordat titlurile pe care considerau că le merită.

În 1984 s-a petrecut un lucru ciudat. Corporația Disney întîmpina niște probleme și se dorea aducerea unei noi conduceri. Ca președinte a fost ales fostul președinte de consiliu de la Paramount Pictures, Frank Wells. Acesta voia să-l aducă și pe Michael Eisner. Problema a fost că Eisner a considerat mutarea de la președinția Paramount la președinția Disney ca fiind o mișcare laterală.

Prin urmare, Wells a abordat situația într-un mod foarte inspirat și neobișnuit pentru un american. I-a spus lui Eisner: „Bine, tu vei

fi președinte, iar eu director. Nu mă deranjează să fii superiorul meu". Au lucrat minunat împreună și au transformat Disney dintr-o companie falimentară într-un succes uriaș. Dar gestul lui Wells a fost remarcabil. Americanii pun mare preț pe titluri. Sînt forma noastră de sistem al claselor. În concluzie, categoriile sociale americane, dacă pot fi numite așa, se bazează strict pe bani. Dacă ai succes financiar, toată lumea te va admira, iar trecutul tău familial sau educațional nu va impresiona pe nimeni. De fapt, americanilor le place să se laude cu începuturile lor umile. De ce crezi că ți-am spus că tatăl meu a fost șofer de taxi?

Religia în America

Mi-a venit foarte greu să cred că America este una dintre cele mai religioase țări din lume. Poate datorită prevederilor constituției în ceea ce privește separarea dintre Stat și Biserică nu se știe foarte mult despre asta. Sau datorită existenței atîtor religii diferite. Poate pentru că cele mai religioase state sînt cele rurale, care nu au parte de prea mulți vizitatori. Adevărul este că americanii sînt foarte devotați Bisericii. 53% dintre ei se duc regulat la biserică, iar 80% dintre cei care nu se duc îți vor spune că se roagă regulat. 90% dintre cei chestionați cred în Dumnezeu. Comparați aceste date cu Anglia, unde doar 15% din populație participă la slujbe.

Aceste lucruri sînt foarte importante, dacă vrei să faci afaceri în America. Chiar dacă este puțin probabil ca acest subiect să fie luat în discuție, în mod sigur ai de-a face cu un american foarte credincios. Ai grijă să nu jignești, mai ales în statele Bibliei din centrul Americii, din Iowa, Texas și pînă în Carolina de Sud, probabil cel mai religios stat dintre toate. Actorul de film Charlton Heston a filmat odată o reclamă la berea Budweiser și a fost nevoit să-și anuleze un discurs programat pentru că nu mai era bine-venit în Carolina de Sud.

Ram Dass este un lider religios New Age (metafizic) și un orator foarte bun. El povestește o întîmplare ce s-a petrecut în Denver, unde a fost invitat să țină un discurs. Conferința era sponsorizată de biserica baptistă, dar, în ultimul moment, înaltele fețe bisericești au început să aibă îndoieli. Se întrebau dacă Dass va spune ceva contrar

religiei lor. Acesta i-a asigurat că nu va face asta. „Vor fi rugăciuni?", au întrebat aceștia, iar răspunsul a fost: „Nu prea". „S-ar putea, la un moment dat, să ne ținem de mîini și să înălțăm o dorință de pace mondială în Univers." Dar i s-a răspuns sec: „Am dori să nu faceți asta".

Mentalitatea graniței

Dacă reușești să înțelegi cît de aproape este fiecare american de a fi un imigrant, vei face mari progrese în a-i înțelege. De fapt, o mare parte dintre ei sînt imigranți: peste 20% dintre californieni (statul cu cea mai diversificată populație), iar la nivel național, aproape 10%. Nu mă refer la imigranții din alt stat, eu vorbesc despre cei care nu sînt născuți în Statele Unite. Majoritatea părinților sau bunicilor americanilor au imigrat în această țară.

Acest lucru îi face să-și prețuiască libertatea mai mult decît orice. Urăsc să li se spună ce să facă, mai ales de către guvern. Această atitudine duce la aspecte greu de înțeles ale vieții americane, la o lipsă foarte mare de planificare urbană. De exemplu, majoritatea europenilor se conformează bucuroși designului standard al satului lor, astfel încît întreaga comunitate arată la fel. Nu și americanii, pentru că le-ar răpi libertatea pe care o prețuiesc atît. Să-ți dau alt exemplu.

Unul dintre cele mai controversate subiecte din America este dreptul de a deține arme. Vei vedea afișe pe care scrie: „Dacă armele sînt interzise, doar criminalii le vor avea". Nimeni nu vrea să interzică vînătoarea, dar mulți se întreabă de ce au cetățenii nevoie de arme automate, care au drept scop unic uciderea de oameni. Acest lucru îl vei înțelege doar cînd vei deveni conștient de importanța nevoii americanilor de a nu fi controlați de guvern.

Pentru americani, timpul înseamnă bani

Americanii au un banc despre avocatul care a murit și a ajuns în Rai (nu asta e gluma!). Sf. Petru, care în mitologia creștină este cel care primește oamenii în Rai, îi spune: „Băiete, sîntem foarte bucuroși că ești aici cu noi. Nu am mai avut un avocat de 125 de ani încoace".

Avocatul protestează: „Dar eu nu am 125, ci 39".

Sf. Petru a replicat: „Trebuie să fie o confuzie... Conform orelor trecute pe lista de plată...".

Gluma este amuzantă, pentru că face referire la lumea extrem de stresantă în care trăiesc directorii. Timpul este o comoditate pentru americani. Se vorbește despre economisirea, investirea și cheltuirea lui. Ca non-american, ritmul afacerilor din America ți se va părea uluitor. O afacere poate fi bună, dar este foarte reușită dacă persoana care a încheiat-o se poate lăuda cu repeziciunea cu care și-a convins partenerul. Michael Eisner, președintele consiliului de la Disney, s-a întîlnit cu președintele de la Capital Cities, fondatorul televiziunii ABC, la o conferință în Sun Valley, Idaho. El a propus ca Disney să cumpere Capital Cities. În mai puțin de două luni, cumpăra compania cu 20 de miliarde de dolari. Viteza încheierii acordului îi dădea dreptul de a se lăuda la toate cluburile elitiste din țară. Cînd ți se pare că un american se grăbește să facă o afacere, el nu încearcă să te păcălească. Acesta e felul lui de a face afaceri.

Vei descoperi că viața în America este foarte stresantă. Există un sens acut al urgenței, al ideii de a profita de ocazii și de a obține tot ce se poate. Un motiv este vîrsta fragedă a americanilor. Este o societate foarte tînără. Altele derivă dintr-un puternic simț al individualismului. Katherine Hepburn a spus: „Trecînd prin viață, descoperi că, dacă nu mînuiești singur vîslele bărcii tale, nu te miști".

Alte motive se datorează experienței americane. Nu am trecut niciodată printr-un război. Nu ni s-a pus niciodată la încercare propria existență. Acest tip de experiență de viață te face să-ți reevaluezi prioritățile și să te gîndești că sînt lucruri mai importante în viață decît banii. Unui german i s-ar părea normal să petreacă trei săptămîni într-o stațiune în scop de relaxare. Pentru un american, un sejur într-o stațiune echivalează mai degrabă cu un masaj între două întîlniri de afaceri.

Statistici interesante despre America

- *Mărime*: al treilea loc, departe de Rusia, dar aproape de Canada.
- *Populație*: al treilea loc, departe de China și India, dar mult mai numeroasă decît a Rusiei.

- *Speranță de viață*: al șaptelea loc, doar cu 4,4 ani în urma primului loc (Japonia).
- *Producția de masă*: de departe, primul loc, cu o cantitate dublă față de China sau Japonia. Venitul anual pe cap de locuitor este de 24 000 de dolari. Venitul mediu anual pe familie este de 36 000 de dolari. Este o societate foarte mobilă. Un american obișnuit se mută de 11 ori pe parcursul vieții.

Puterea opiniilor

Un vers dintr-un cîntec al lui Paul McCartney vorbea despre existența prea multor oameni care se chinuie să obțină ceva mai bun. De cîte ori aud că s-a iscat un nou protest de grup, mă gîndesc la acel vers. În America sînt prea mulți oameni care încearcă să-și impună punctul de vedere asupra celorlalți. Nu există subiect, oricît de obscur, pentru care să nu se fi organizat un miting de protest. Vei descoperi că americanii sînt direcți, deschiși și au opinii foarte puternice. Nu trebuie să o iei în nume personal. Un afacerist american îți poate spune: „E o tîmpenie, Hans, și o știi și tu". Nu o lua ca pe un atac personal, doar că ei sînt obișnuiți să fie foarte deschiși și direcți în comunicare.

Americanul prietenos

Americanii sînt foarte dornici să-i placi și să le împărtășești admirația pentru realizările lor și ale țării. Este un fel de prietenie superficială care îi nedumerește pe non-americani. În parte, acest lucru se datorează mobilității societății. Foarte puțini americani rămîn în același loc mult timp. Este neobișnuit să întîlnești o persoană care locuiește în același stat în care s-a născut. Este greu să construiești prietenii de lungă durată. Să nu te mire dacă întîlnești americani ce par deodată că au devenit prietenii tăi cei mai buni. Cînd m-am mutat în America, am observat că oamenii pe care îi întîlnisem la petreceri sau picnicuri și cu care vorbisem superficial îmi spuneau: „Trebuie să vii pe la noi". Sau: „Să ne întîlnim cît mai repede". Eu

credeam că asta însemna că trebuie să verific calendarul şi să fixez o dată. Nu înseamnă deloc asta.

Cărţile de vizită

Fiecare afacerist american are aşa ceva şi chiar se obişnuieşte ca, încă de la primele întîlniri, să se facă schimb de cărţi de vizită. În cultura ta, poate este politicos să admiri şi să studiezi cu atenţie respectiva carte. Aici nu se face aşa ceva. Nu e nici o problemă dacă îi arunci o privire rapidă şi o pui în buzunar.

Bacşişurile

În America trebuie să vii plin de bancnote de un dolar, pentru că ai mare nevoie. Trebuie să adaugi 15% la notele de plată de la restaurant, club sau taxi. Hamalii de la aeroport şi angajaţii de la hotel care îţi duc bagajele în cameră aşteaptă cîte un dolar de valiză. Portarul de la hotel aşteaptă un dolar pentru că ţi-a ţinut portiera de la taxi deschisă atunci cînd ai venit şi, din nou, cînd ţi-a chemat taxiul la plecare.

Nu căuta în mărunţiş suma potrivită. Bacşişurile din America se rulează, nu zornăie. Rotunjeşte suma pînă la următorul dolar. Dacă în ţara ta nu se practică aşa ceva, ţi se poate părea revoltător, dar aşa merg lucrurile aici. Nu trebuie să reduci sau chiar să renunţi la a mai lăsa bacşiş pentru o servire proastă, mai ales dacă te afli în compania unor afacerişti. Vei părea zgîrcit.

Diversitatea populaţiei

America este una dintre cele mai populate şi mai diversificate ţări din lume. Vei întîlni oameni de toate naţionalităţile. Dacă vii dintr-o ţară cu o populaţie omogenă, vei fi un pic dezorientat. Amicul meu Jack, care venise din Anglia în vizită, s-a uitat prin restaurant şi a spus: „Nu-mi vine să cred cîţi străini sînt în ţara asta", iar eu i-am răspuns: „Nu sînt străini, Jack. Sînt americani. Tu eşti singurul străin de-aici".

California, statul în care trăiesc, este cel mai diversificat ca populaţie. 20% dintre rezidenţi nici măcar nu s-au născut în America. Dacă locuieşti în Los Angeles şi eşti caucazian, atunci reprezinţi o minoritate. Aproximativ 20% din populaţia Los Angeles-ului este de origine asiatică, 30% mexicană şi 10% afroamericană. Editorialistul Calvin Trillin a observat: „Eu cred în imigrarea liberă. Contribuie la diversitatea restaurantelor. Aş primi pe oricine, în afară de englezi".

Să nu presupui că îţi poţi da seama de statutul unei persoane în funcţie de înfăţişarea sa. Să spunem că ai o întîlnire cu preşedintele unei companii care înregistrează vînzări anuale de 100 de milioane de dolari. Acesta poate avea rădăcini asiatice, afroamericane sau mexicane. Nu îţi poţi da seama. Şi în nici un caz nu poţi presupune că e bărbat.

Americanul încrezător în puterile sale

Ideea de realizare individuală este glorificată în America. Încă de la o vîrstă fragedă, copiii sînt încurajaţi să fie competitivi, să-şi descopere punctele forte şi să-şi urmeze visurile. Pentru americani, acest concept este mai presus decît orice, chiar dacă diversele oportunităţi îi răpesc de lîngă familii şi comunitate. Ţi se va părea foarte ciudat dacă eşti din Japonia, unde a ieşi în evidenţă este un gest de aroganţă, sau din Australia, unde „macul cel înalt" este mereu tăiat de la rădăcină.

După standardele mondiale, directorii americani sînt bine plătiţi, dar acest lucru este justificat de consiliul de directori sau de acţionari, pentru că o singură persoană adusă la conducere poate afecta în mod dramatic viitorul companiei. Această competiţie se extinde în toată organizaţia. În ciuda faptului că, în ultimii ani, s-a încercat introducerea cercurilor de calitate şi a *team building*-urilor de soluţionare a problemelor, nu s-a putut schimba nimic. Chiar şi la linia de asamblare muncitorii vor să producă mai mult decît colegii lor. Această ţară datorează o mare parte din succes acestui simţ al competitivităţii.

Vei întîlni această competitivitate în afacerile tale. Americanii vor să cîştige, nu să ajungă la un compromis. Vor fi de acord cu un compromis dacă serveşte scopurilor companiei, dar nu pentru că aşa le-ar sta în fire. Această idee este rezumată în spusele unui legendar

antrenor de fotbal, Vince Lombardi. Poți vedea acest slogan pe planșe atîrnate cu mîndrie pe pereții birourilor de conducere: „Nu contează să cîștigi, ci efortul pe care îl depui pentru asta".

America este, printre altele, și o societate nemiloasă. Recompensele pentru oamenii de succes sînt semnificative, dar cei care eșuează nu au parte de susținere. În America nu există conceptul de *ultim salariu*. Un funcționar care și-a pierdut slujba la ora 16.30 vineri după-amiază trebuie să părăsească firma pînă la ora 17.00. Compania îi datorează doar banii pe zilele de concediu rămase, dar asta depinde de politica companiei, nu de ordonanța guvernului. Dacă a contribuit la fondul de șomaj, are dreptul la ajutor de șomaj doar timp de 13 săptămîni.

O concluzie despre americani

„O, frumoasă ești pentru cerurile tale vaste, pentru holdele de chihlimbar
Pentru maiestuoșii munți roșiatici, deasupra cîmpiilor roditoare
America! America!
Domnul și-a revărsat slava asupra ta și ți-a încoronat bunătatea prin frăție
De la o mare strălucitoare la alta."

Acest cîntec, „America the Beautiful", al Katharinei Lee Bates, nu este imnul național, care este un imn de luptă. Unii pacifiști au vrut să transforme „America the Beautiful" în imn național, pînă li s-a spus că e prea narcisist chiar și pentru americani. Sînt foarte mîndri de țara lor, despre care cred cu ardoare că este cea mai minunată din lume. Dovada este că ei îți vor spune așa: „Pînă și cei cărora nu le place aici nu vor să plece".

46 Caracteristici de negociere ale americanilor

Pentru început, vom vedea care sînt caracteristicile de negociere ale americanului tipic ce negociază cu non-americanii, iar apoi, în următorul capitol, caracteristicile de negociere ale străinilor. Noi, americanii, avem tendința de a fi foarte direcți în comunicare. Expresiile utilizate de noi sînt: „Care este cel mai mic preț?" sau: „Cît îți iese din această mișcare?". Sau forțăm negocierea prin expresii de genul: „Hai să dăm cărțile pe față" sau: „Hai să nu ne mai lungim". Noi „spunem lucrurilor pe nume", „spunem totul pe șleau" și încercăm să „punem punctul pe *i*". Rareori se întîmplă să spunem ceva „pe ocolite". Deși recomand acest mod direct în negocierea cu alți americani, pentru că pune presiune asupra oponentului, trebuie să înțelegi că non-americanilor li se poate părea abrupt acest tip de abordare, iar o asemenea „sinceritate" îi poate jigni.

Într-o primă fază, ne abținem să ridicăm pretenții de neconceput, pentru că speranța noastră este să putem „bate palma" și să încheiem afacerea fără tergiversări inutile. Deoarece avem interesul de a înainta cu pași repezi în negocieri și de a le finaliza cît mai repede, avem tendința de a gîndi mai mult într-o perioadă cît mai scurtă decît non-americanii. Noi credem că putem încheia negocierile în cîteva ore, în timp ce ei cred că le va lua multe zile. Deși non-americanilor le vine ușor să pretindă la început o clauză scandaloasă deoarece știu că, pe zi ce trece, prețul și termenii se vor schimba radical, noi vedem prin aceasta un mod de a încetini negocierile sau o cale sigură spre o tocmeală fără sfîrșit.

Sîntem mai predispuși în a negocia fără aliați. Nu e ceva neobișnuit ca, la o negociere internațională, partea americană să fie reprezentată

de un singur negociator, cu putere deplină de decizie. (Acesta poate veni însoțit de cel mult trei oameni, incluzînd translatorul și șoferul.) Apoi, odată ajuns la masa negocierilor, se găsește față în față cu un grup de oponenți format din 10 sau 12 persoane. Acesta nu este un aspect pozitiv pentru american, deoarece se va simți copleșit din punct de vedere psihologic, dacă echipele de negociere nu sînt echivalente ca număr. Cu toate acestea, mă preocupă mai mult efectul pe care acest aspect îl are asupra echipei străine.

Non-americanii pot interpreta prezența unui singur negociator astfel: „Nu sînt serioși în legătură cu încheierea afacerii în cadrul acestei întruniri, pentru că au trimis un singur negociator și probabil e doar o audiere preliminară". De asemenea, non-americanii pot avea impresia că americanul se află acolo doar pentru a aduna informații prețioase, pe care să le transmită echipei lui.

Americanul nu va fi luat în serios de către oponenți decît dacă va înțelege aceste efecte și va depune un efort pentru a le explica faptul că el reprezintă, de fapt, întreaga echipă și că are puterea de a lua decizii. Odată clarificată poziția lui, americanul se poate găsi într-un real dezavantaj, pentru că își anulează astfel posibilitatea de a apela la autoritatea superioară (vezi capitolul 7). Dacă va fi forțat să explice care este puterea lui de a negocia, ar fi de preferat să sublinieze faptul că aceasta merge doar pînă la o anumită limită de preț. Peste această limită, va fi nevoit să ceară aprobarea superiorilor. În cazul în care va fi constrîns să dezvăluie cu exactitate limita, americanul trebuie să explice că nu are autoritatea de a o dezvălui.

În general, americanii nu agreează afișarea stărilor emoționale. Bineînțeles că englezii se simt cel mai inconfortabil în acest caz, dar și americanii văd o slăbiciune în afișarea emoțiilor în public. Dacă soția unui american începe din senin să plîngă, soțul ei va presupune imediat că i-a produs o traumă devastatoare. În schimb, în țările mediteraneene, soțul s-ar întreba doar la ce șiretlic mai apelează soția pentru a-și atinge un scop ascuns. Această frică de o reacție emoțională îi determină pe americani să fie precauți în negocierile cu non-americanii, iar dacă partea opusă are totuși o explozie de furie la una dintre propuneri, avem tendința de a reacționa exagerat. În schimb, ar trebui să o vedem ca pe o tehnică vicleană de negociere perfect acceptabilă în cultura lor.

Avem tendința de a ne aștepta la rezultate în termen scurt. În afară de dorința noastră de a încheia negocierile înainte de a construi o relație cu cealaltă parte, ne așteptăm și la rezultate imediate în urma încheierii afacerii. Pe noi ne interesează profitul trimestrial imediat, în timp ce investitorii străini sînt preocupați de veniturile pe termen lung. Directorii executivi ai multor companii care m-au angajat pentru a le instrui personalul, cu precădere cele aflate în domeniul mereu în schimbare al industriei high-tech, par să-și ocupe o mare parte din timp făcîndu-și griji cu privire la reacțiile de pe Wall Street în urma deciziilor pe care le iau. Pentru mulți non-americani, acest accent pus pe profitul pe termen scurt și pe prețul „de azi" al mărfii poate fi catalogat – în mod nedrept, cred eu – drept o mentalitate a „banului făcut ușor". Întrucît ei urmăresc o relație pe termen lung cu noi, această concentrare a noastră doar pe profit le poate părea o lipsă de respect.

E puțin probabil că vom negocia într-o limbă străină. Nu este nici o îndoială că engleza a devenit limba comună în care se negociază afacerile din întreaga lume. Soția mea, Gisela, este co-fondatorul uneia dintre cele mai de succes companii de intermediere de produse de la Hollywood. Ea reprezintă companii ce urmăresc să-și comercializeze produsele prin intermediul filmelor și al televiziunii. Unul dintre clienții săi a fost Philips, renumita companie olandeză de produse electronice. Din 1983, engleza a fost introdusă ca limbă oficială a companiei Philips.

De fiecare dată cînd două companii din două țări europene diferite fuzionează, e mai mult decît probabil că vor adopta engleza ca limbă oficială, pentru că aceasta e cu siguranță limba străină cunoscută de ambele părți. Pînă și conferințele europene se desfășoară, de regulă, în limba engleză, aceasta fiind numitorul comun al tuturor participanților. Majoritatea oamenilor de afaceri europeni cunosc două limbi străine, iar una dintre ele este întotdeauna engleza. Cît mai mulți oameni de afaceri din Est înțeleg măcar engleza, chiar dacă nu o vorbesc foarte bine. Din păcate, nu foarte mulți americani vorbesc germana sau japoneza. Dacă totuși cunoaștem o limbă străină, aceasta este probabil spaniola sau franceza.

Pentru a-ți da seama cît de arogant apare acest lucru non-americanilor, gîndește-te numai la cît de frustrant a fost prima oară cînd

ai cinat într-un restaurant parizian. Cînd ospătarul nu părea să cunoască deloc limba engleză, probabil ai gîndit la fel ca mine: „E un restaurant pentru turişti. Probabil le vin mai tot timpul clienţi vorbitori de limba engleză. De ce se încăpăţînează să nu vorbească engleza?".

Din păcate, această atitudine este prea răspîndită în rîndul oamenilor de afaceri americani. Orice pretenţie de genul: „Dacă vor să facă afaceri cu noi să ne înveţe limba" poate fi interpretată de un non-american ca fiind iritant de arogantă. De aceea, întotdeauna ar trebui să ne arătăm surprinşi şi plăcut impresionaţi că oponenţii noştri vorbesc chiar şi numai cîteva cuvinte din limba noastră. Ar trebui să facem şi noi un efort să învăţăm cîteva cuvinte din limba lor, chiar dacă acestea sînt expresii simple, ca „Bună ziua" sau „Mulţumesc".

Are o deosebită importanţă disponibilitatea de a face afaceri în limba oponenţilor, în special dacă e prima incursiune de afaceri în ţara lor. Ei vor dori întotdeauna să ştie cu certitudine că te angajezi într-o relaţie de afaceri pe termen lung în ţara lor şi să se asigure că nu urmăreşti doar să obţii un profit material imediat. Se va dovedi că merită cheltuiala de a printa materiale şi în limba lor, pentru a scoate în evidenţă faptul că eşti acolo ca să rămîi.

Nu ne place în mod deosebit liniştea. Americanii urăsc liniştea. Cincisprezece secunde de linişte ni se par o eternitate – aminteşte-ţi ultima dată cînd s-a tăiat sunetul la televizor... Probabil dădeai cu pumnul în aparat în tot acest timp. În special asiaticilor, care sînt obişnuiţi cu perioade de meditare, această nerăbdare le apare ca un semn de slăbiciune, de care pot profita. Cînd negociezi cu non-americanii, nu te lăsa intimidat de perioadele de tăcere. Priveşte-le ca pe o provocare: cel care cedează şi vorbeşte primul pierde. Persoana care vorbeşte prima probabil va face o concesie.

Unul dintre studenţii mei, agent bancar ipotecar, mi-a povestit despre negocierile din Shanghai, China. „Eram 20 de oameni adunaţi în jurul mesei de conferinţă", mi-a spus. „Erau în joc zeci de milioane de dolari în ipoteci. Deodată, partea adversă a devenit complet tăcută. Din fericire, ştiam de această tehnică şi eram pregătit. Am aruncat o privire la ceas. Au trecut 33 de minute fără ca cineva să scoată o vorbă. În cele din urmă, unul dintre avocaţii lor a luat cuvîntul, făcînd o concesie care a dus la încheierea tranzacţiei."

Nu ne place să admitem că nu ştim. După cum subliniam în capitolul 38, despre importanţa adunării informaţiei, americanilor nu le place să recunoască faptul că nu ştiu ceva. E un lucru pe care non-americanii îl cunosc şi pe care îl pot folosi în avantajul lor. Nu trebuie să răspunzi la toate întrebările. Eşti cu totul îndreptăţit să spui: „Aceasta este o informaţie confidenţială în acest stadiu al negocierilor". Sau, pur şi simplu, spune-le că nu ştii sau nu eşti abilitat să dezvălui informaţia pe care o caută. Nu toate întrebările merită un răspuns.

Permite-mi să fiu puţin patriot. Oamenii din întreaga lume încă îi admiră şi respectă pe americani, în special pe oamenii de afaceri din această ţară. Au încredere în noi şi pentru că sîntem foarte direcţi în modul de abordare a afacerilor. Eu asta cred. În acest capitol nu am intenţionat să scot în evidenţă defectele americanilor în raportul lor cu non-americanii, ci doar concepţia greşită a negociatorilor străini faţă de americani. Corect?

47 Caracteristici de negociere ale non-americanilor

Există o bine-cunoscută glumă conform căreia restaurantele din Rai au un manager neamț, un șef de sală francez, ospătari englezi și un bucătar italian. Pe de altă parte, restaurantele din Iad au un manager italian, un șef de sală neamț, ospătari francezi și un bucătar englez. Comicul George Carlin spune că, „dacă Raiul există, atunci în el sînt mecanici nemți, hoteluri elvețiene, bucătari francezi, amanți italieni și poliție britanică. În schimb, dacă există Iad, acolo sînt mecanici italieni, hoteluri franțuzești, bucătari britanici, amanți elvețieni și poliție nemțească". Bineînțeles, acestea sînt doar niște stereotipuri, însă ar fi totuși greșit să ignorăm complet caracteristicile naționale cînd vine vorba despre afaceri doar pentru a evita stereotipia.

Să aruncăm o privire asupra caracteristicilor de negociere ale non-americanilor. M-aș face vinovat de o stereotipie grosolană, dacă aș presupune că toți oamenii din aceste țări sau cu asemenea culturi naționale au în mod obligatoriu aceste tendințe. Totuși ar fi destul de realist să presupun că un procent considerabil de oameni din aceste țări au totuși un comportament specific. Așadar, se merită să iei în considerare tendințele specifice fiecărei națiuni și să observi comportamentul non-americanilor cu care negociezi, pentru a vedea dacă acesta se încadrează sau nu în tipare.

Englezii

Acordă o importanță sporită originii naționale. Marea Britanie include Anglia, Țara Galilor și Scoția. Regatul Unit al Marii Britanii include,

de asemenea, Irlanda de Nord. Dintre cele patru țări care compun Regatul Unit, 82% sînt englezi; prin urmare, exceptînd cazurile în care sesizezi un accent deosebit, poți presupune că sînt englezi. Ei preferă să li se spună englezi, nu britanici. Această sensibilitate a lor se datorează în parte problemelor mari pe care le au cu emigranții. Pînă în anii '60, oricine era născut în una dintre coloniile britanice (care, la un moment dat, reprezentau 60% din suprafața terestră a planetei) avea pașaport britanic și era liber să emigreze în Anglia. O frază întîlnită destul de des este: „Nu doresc să mi se spună britanic. Cînd ești britanic, poți fi de oriunde. Eu sînt englez".

Programează-ți întîlnirile cu mult timp înainte, pentru că englezii își organizează viața după calendar. Fii punctual, dar nu veni niciodată prea devreme. La un eveniment social, e de preferat să ajungi cu zece minute mai tîrziu, decît cu un minut mai devreme. Englezii sînt excesiv de politicoși. Nu uita că sînt 60 de milioane de locuitori înghesuiți într-o țară cît jumătate din statul Oregon, iar cea mai mare parte a lor trăiesc în comitatele din jurul Londrei. Într-o țară atît de aglomerată, este bine să existe limite ale comportamentului. Înțelegerea acestui lucru este cheia înțelegerii englezilor. Dacă într-un tren aglomerat cineva s-ar apuca să cînte fals la saxofon, e foarte puțin probabil că ar întîmpina proteste. În America, ar fi redus la tăcere.

Acesta este motivul pentru care în Anglia se întîlnesc la tineri stiluri nonconformiste de a se îmbrăca și de a-și aranja părul. Unui străin îi va fi greu să înțeleagă că un tînăr cu părul vopsit portocaliu și făcut țepi, purtînd un costum din piele cu inserții metalice poate coexista în armonie cu un bancher cu melon care poartă umbrela cu el tot timpul și are o batistă la buzunarul de la piept. E o aparență înșelătoare. Nu-și aprobă reciproc comportamentul – sînt pur și simplu prea politicoși să protesteze.

Rareori sînt cazurile în care un englez îți va adresa întrebări personale. Deși în America este ceva obișnuit să începi o conversație cu formula „Ce ocupație ai?" sau „Unde locuiești?", pentru un englez acest fapt reprezintă o invadare vizibilă a intimității. Întrucît sînt excesiv de politicoși, îți vor răspunde, dar nu-ți vor întoarce niciodată o astfel de întrebare.

Anglia este încă o societate bazată pe conștiința claselor sociale, deși acest lucru pare să se schimbe repede. În favoarea acestei schimbări sînt Margaret Thatcher, John Major și Tony Blair, primii

trei prim-miniștri care nu provin din rîndul aristocrației. Vei întîlni această conștiință a claselor mai ales la persoanele în vîrstă. De exemplu, dacă cineva ezită să-ți spună unde locuiește, nu insista, pentru că ar putea să se simtă afectat de faptul că locuiește într-o suburbie a clasei muncitoare.

Englezii nu se simt în largul lor să vorbească cu străini, așa cum fac americanii. Modul ideal de a începe o conversație cu un necunoscut în Anglia este să aduci vorba despre vreme, prin afirmații nevinovate, cum ar fi: „E o zi plăcută azi" sau „S-ar putea să plouă". Dacă răspunsul este o silabă neinteligibilă, nu înseamnă că sînt nepoliticoși, ci nu au chef să vorbească cu tine în acel moment. Dacă vor să se angajeze într-o conversație, atunci îți vor da un răspuns inofensiv, de genul: „Trandafirilor mei le-ar trebui o ploaie" sau „N-aș fi surprins dacă ar ploua în această perioadă a anului. Chiar deloc". În acel moment, poți începe o conversație, dar ai grijă să nu întrebi despre aspecte personale.

Nu e nici o problemă dacă refuzi politicos cafeaua sau ceaiul, deși în multe țări acest lucru este considerat o insultă. Trebuie să fii conștient că englezii îi privesc pe americani cu suspiciune. Sînt considerați prea alunecoși pentru gustul englez. Sînt oarecum circumspecți în a face afaceri cu americanii, de teamă că vor fi trași pe sfoară de cineva care vorbește foarte repede.

Directorul englez nu are un ritm alert, precum cel american. Îmi aduc aminte de un prînz pe care l-am luat împreună cu nepotul meu, pe cînd acesta lucra la Lloyds, în Londra. Ne-am dus la o tavernă veche de 700 de ani. Am stat la o masă mare, împreună cu alți trei oameni de afaceri englezi. Aceștia au băut mai multe ginuri tonice înainte de masă, iar apoi au mîncat o friptură uriașă, urmată de o budincă Yorkshire, udate de două sticle de vin roșu.

După un desert consistent, au comandat coniac. Am adoptat cel mai reușit accent american și i-am spus unuia dintre ei: „Scuză-mă, prietene. Te pot întreba ceva? După un prînz atît de copios, te întorci la muncă?". Replica lui mi-a demonstrat multe despre atitudinea englezească față de muncă și succes. Mi-a răspuns politicos: „În Anglia abordăm succesul în alt fel decît o faceți voi în America. Aici se consideră că succesul în afaceri îți dă dreptul să nu muncești la fel de mult. Voi, americanii, credeți că, dacă ai succes, trebuie să muncești și mai mult".

Francezii

Eu n-am avut niciodată problemele pe care se pare că majoritatea americanilor le au cu francezii. Cred că aceasta se datorează faptului că americanii au avut de-a face doar cu parizieni. Parisul reprezintă pentru francezi ceea ce este New York-ul pentru americani. Este oala sub presiune a ritmului alert al afacerilor dintr-un mediu foarte competitiv, așa că ei par mai puțin politicoși decît ne-ar plăcea nouă. Gîndește-te că Franța este foarte centralizată. Guvernul, băncile, puterea industrială și ramura divertismentului și modei își trag rădăcinile din Paris.

În afară de parizieni, restul francezilor sînt calzi și prietenoși. Chiar și în Paris, lumea te tratează așa cum o tratezi și tu. Dacă te aștepți să-ți fie ostilă, atunci exact asta vei primi. Dacă ești bucuros și nerăbdător să-i cunoști și să le explorezi cultura, atunci vei găsi oameni dispuși să-ți împărtășească totul.

Francezii se mîndresc cu faptul că Parisul este centrul mondial al modei. Apreciază eleganța; de aceea, e bine să te îmbraci mai formal decît ai face-o acasă. Poți adăuga și accesorii, o batistă la buzunarul de la piept sau o eșarfă de mătase. Ține minte că francezii sînt mîndri că vorbesc mai multe limbi străine. Această mare dragoste pentru ele se traduce prin faptul că pînă și cei care știu doar cîteva cuvinte în engleză se feresc să o vorbească, pentru că nu vor să o facă prost. Iar asta nu se întîmplă din cauza atitudinii: „Dacă vrei să vorbești cu mine, trebuie să-mi înveți limba". E adevărat că există o mișcare puternică de prevenire a adoptării cuvintelor englezești în limba franceză, dar acesta e un alt subiect.

Francezii se mîndresc cu elocvența lor și le place la nebunie să converseze sau să poarte discuții în contradictoriu. Nimic nu e mai plăcut decît o discuție pe marginea unui subiect abstract dimineața, la o cafea și un croissant. Subiectul în sine are prea puțină importanță, în comparație cu logica folosită pentru a cîștiga discuția. Francezii sînt logici, iar în vînzări fac apel mai degrabă la rațiune și logică, decît la sentimente. În negocieri, cînd spun „da", înseamnă, de fapt, „poate". Cînd spun „nu", spun, de fapt, „să începem negocierea".

Așa cum Parisul este centrul tuturor activităților, la fel se întîmplă și în cazul afacerilor. În marile corporații, birourile sînt aranjate în

funcție de rang și încep cu biroul președintelui. În mod asemănător, ierarhia autorității emană de la vîrf spre bază. La fel ca englezii, francezii pun mai mare preț pe principiu decît pe rezultat. A face bani rapid nu este un motiv îndeajuns de puternic pentru încălcarea principiilor tradiționale de afaceri. Trebuie să fii punctual, deoarece întîrzierea este considerată o insultă. Cînd faci cunoștință cu ei, strînge-le scurt mîna. Sărutul pe obraz este doar pentru prietenii apropiați. Adresează-te femeilor cu „Madame", chiar dacă nu sînt căsătorite.

Dar, mai presus de orice, nu strica o masă încercînd să vorbești despre afaceri. Un prînz franțuzesc poate dura două ore și poate fi o experiență rafinată. Nu trebuie să vorbești despre afaceri, dacă gazda nu abordează acest subiect. Ți-ai face un serviciu dacă le-ai arăta cît de mult le apreciezi bucătăria. Fii pregătit să achiți o notă foarte mare. Îmi aduc aminte cînd am fost gazda unei cine festive la un restaurant franțuzesc, unde un invitat a ales o salată de rață la aperitiv. Ar fi trebuit să știu că am încurcat-o, cînd au tăiat rața pe masă. Doar aperitivul costa 80 de dolari!

Germanii

Germania (și partea germană a Elveției) este o țară de context scăzut; nemții pun accentul pe înțelegerea în sine, și nu pe relația dintre părți sau mediul în care se semnează contractul. Germanii sînt printre puținele națiuni care cer contracte mai detaliate decît americanii. Ei sînt, într-adevăr, maeștri ai afacerilor și, odată ce au încheiat un acord, nu mai dau înapoi. La venire și la plecare strîng ferm mîna oponentului. Trebuie să fii punctual – contează mult pentru ei. Nu băga mîinile în buzunare cînd discuți afaceri – li se pare prea informal. Să nu faci glume la locul de muncă – li se pare total neadecvat.

La prima vedere, germanii par formali și reci. Le trebuie ceva timp pentru a se relaxa în prezența ta. În afaceri, sînt mult mai formali decît americanii, atît în stil, cît și în atitudine. Există un limbaj formal și unul familiar. Folosirea limbajului familiar, și nu a celui formal cu un superior este o mare greșeală. Nu spune nimănui pe nume, decît dacă ești invitat.

Germanii acordă o mare importanță titlurilor. Dacă ai unul, folosește-l și respectă-l pe al lor. Adresează-te cu *Herr*, *Frau* sau *Fräulein*, urmat de titlul profesional; de exemplu, *Herr Doktor* Schmitt sau *Frau Professor* Schmitt. Muncitorii germani care lucrează împreună de decenii se strigă în continuare după funcție și numele de familie.

Germanii conduc foarte repede. Limitele de viteză sînt ignorate peste tot. Ține minte că banda de viteză este folosită doar pentru a depăși, oricît de repede ai merge. Poți merge cu 150 km/h pe banda de viteză și tot ai vedea o mașină în spatele tău făcîndu-ți semn cu farurile să te dai la o parte.

Asiaticii

Asiaticii se bazează foarte mult pe relații. Preferă mai degrabă să aibă încredere în partenerul de negociere, decît în contractul pe care îl semnează. În Thailanda, la fel ca în alte țări asiatice, poziția de primire constă într-o mică înclinare, cu palmele alăturate, îndreptate spre tine. Trebuie să răspunzi cu aceeași urare, dar cu mîinile la același nivel cu al lor sau puțin mai sus. Înălțimea mîinilor indică respectul pe care îl au pentru persoana pe care o întîmpină. Cineva care întîmpină un servitor își poate ține mîinile mai jos de nivelul taliei. Dacă este întîmpinată o persoană sfîntă sau un mare conducător, atunci mîinile ar putea chiar să atingă fruntea. Nu te lăsa luat de val, dar arată-ți respectul ținîndu-ți mîinile un pic mai sus decît ale lor.

Asiaticii consideră adesea că promisiunile din timpul negocierilor sînt făcute persoanei care negociază, și nu organizației. Americanii consideră semnarea unui contract ca pe o „încheiere", în timp ce asiaticii o văd ca pe un început de relație. În ceea ce-i privește, trebuie să le transmiți foarte clar că ești de aceeași părere. Nu te aștepta la contact vizual – este un gest de nepolitețe, nu de prefăcătorie. Mulți soldați din Vietcong, prizonieri ai trupelor americane, au avut de suferit pentru că nu i-au putut privi pe soldații americani în ochi. Americanii au presupus că era un gest ce ascundea minciuna.

Coreenii

Şi coreenii privesc înţelegerea în sine ca pe un punct de plecare, şi nu ca pe o soluţie finală. Nu înţeleg cum un contract poate anticipa orice eventualitate posibilă, aşa că îl văd mai mult ca pe o expresie a înţelegerii reciproce din ziua semnării. În cazul în care condiţiile se schimbă, nu se mai simt legaţi de acel contract. Ca răspuns, nu trebuie să consideri contractul mai puţin important, ci să întocmeşti unul flexibil, în funcţie de condiţii. Dacă prevezi o schimbare de condiţii, în loc să te împotriveşti, mai bine accepţi posibilele consecinţe şi stabileşti penalizări şi premii pentru felul în care gestionează părţile aceste schimbări.

Coreenii nu cred în conceptul de *vină*. Ei consideră că, dacă nu se ajunge la o înţelegere, atunci e voia Domnului. Din păcate, astfel pot profita de tine.

Chinezii

Chinezii au o vorbă: *„He ging, he li, he fa"*, adică mai întîi analizează relaţia dintre părţi, apoi vezi ce e corect şi abia la sfîrşit fă-ţi griji în privinţa legilor. În prezent, mulţi chinezi dau noroc cu americanii, dar aşteaptă să vezi dacă se oferă să întindă mîna. Salutul tradiţional constă într-o mică aplecare din umeri, asemănătoare cu o încuviinţare din cap exagerată, mai puţin pronunţată decît plecăciunea japoneză, care se face din talie.

Fii retras în abordare, pentru că o conduită gălăgioasă îi poate jigni cu uşurinţă pe chinezi. Afacerile lor se bazează pe construirea unei relaţii cu partenerul de negociere, dar nu se feresc nici să folosească acest lucru ca pe o tehnică de constrîngere, acuzîndu-te că strici prietenia, dacă nu eşti de acord cu proiectul.

O tendinţă foarte puternică în cultura chineză este plasarea nevoilor grupului mai presus de cele personale. Aminteşte-ţi că, timp de mii de ani, chinezii au pus accent pe unitatea familiei şi, mai mult, pe nevoile satului. Şi confucianismul accentuează importanţa familiei, a familiilor extinse şi a comunităţii.

Prin urmare, negociatorii chinezi lucrează în echipe şi iau decizii comune. Comuniştii au eliminat religia din cultura lor, dar confucianismul

şi taoismul sînt filosofii, nu religii organizate. Confucianismul pune accent pe organizarea familiei, a satului, a vieţii sociale. Taoismul subliniază importanţa de a fi în echilibru şi armonie cu natura.

Un aspect al dinamicii de grup este conceptul chinezesc de *Guanxi*, care se referă la concesiile reciproce. Este discret în aplicare, dar stă la baza societăţii chineze. Cînd cineva face o favoare altcuiva, aşteaptă ceva în schimb. Nu spune ce şi cînd vrea, dar obligaţia celeilalte persoane începe să facă parte din relaţia lor. Vei întîlni relaţii de tip *Guanxi* peste tot: în relaţiile tale cu afacerişti chinezi şi oficiali guvernamentali şi în orice alt aspect al vieţii din China.

Un alt aspect puternic al culturii lor este respectul pentru poziţia oponentului. Încearcă să-ţi dai seama de rangul persoanelor cu care tratezi. Am fost surprins să descopăr că în limba chineză nu există un cuvînt simplu pentru *soră* sau *frate*. Cuvintele pe care le folosesc ei arată dacă este vorba despre un frate mai mic sau mai mare. Copiii sînt crescuţi cu acest simţ al poziţiei, pe care nu îl pierd pe timpul vieţii. La locul de muncă, promovările sînt făcute mai degrabă după criteriul vîrstei, şi nu în funcţie de merite. Toată lumea se aşteaptă ca părerile celor bătrîni să fie respectate.

Desigur, ştii că acordă o importanţă deosebită aparenţelor. Nu te aştepta ca în timpul întîlnirilor de afaceri să ia cuvîntul pentru a susţine sau pentru a se opune sugestiilor tale. Sînt mult prea preocupaţi să nu-şi strice reputaţia lor sau pe a ta.

Am petrecut două săptămîni în China cînd mai era încă sub rigidul control comunist şi am observat că fiecare chinez este un afacerist în inima lui şi îi place la nebunie să se tîrguiască. Aşteaptă-te să pornească de sus şi apoi să facă concesii. Ar trebui să faci şi tu la fel, fără să te simţi jignit că încearcă să te convingă să scazi preţul. Distrează-te negociind.

Japonezii

Japonezii ezită în a spune „nu", iar „da" înseamnă doar că te-au auzit. Prin urmare, nu pune întrebări la care pot răspunde cu „da" sau „nu", ci întrebări deschise. O întrebare de tipul: „Cînd puteţi face asta?" e mai potrivită decît una de tipul: „Puteţi face asta?".

Este un gest de nepolitețe din partea unui japonez să refuze o persoană mai în vîrstă și, oricît de mult s-au occidentalizat, tot au probleme la capitolul acesta. Cunosc o persoană care deține o companie de garduri foarte mare. A vîndut-o unui concern japonez și acum are ca șef un japonez mai tînăr ca el. Mi-a spus: „Roger, fac afaceri cu el de ani buni și nu a refuzat nici o propunere pe care i-am făcut-o pînă acum. Problema este că nu îmi dau seama niciodată dacă îi place propunerea sau nu poate refuza o persoană mai în vîrstă ca el, de aceea preferă să o aprobe". Cînd un japonez îți spune: „Va fi dificil", atunci înseamnă că nu este de acord cu propunerea ta.

În concluzie, Japonia este o țară de context înalt. Într-o cultură care prețuiește tactul și politețea mai mult decît corectitudinea, cuvintele nu înseamnă mereu ceea ce par. Este o mare diferență între ceea ce spun (*tatemae*) și ceea ce gîndesc (*honne*). *Noi* are prioritate în fața lui *eu*, grupul este mai important decît individul, concept opus celui american, care glorifică și răsplătește independența. Dacă vrei să pedepsești un copil în America, nu îl mai lași să se joace afară. În Japonia este invers, îl trimiți afară din casă.

La fel ca și în cazul celorlalte culturi asiatice influențate de confucianism, ierarhia este foarte importantă. Să observi felul în care își fac plecăciuni. Persoana cu o poziție mai joasă în ierarhie se va înclina prima și mult mai jos.

Conceptul *Wa* („armonie") este foarte puternic în cultura lor. Ei vor să găsească o soluție armonioasă la orice problemă și cred că fiecare situație depinde de factori unici, care fac posibilă găsirea unor soluții de menținere a armoniei. Pînă în secolul al XIX-lea, cînd cultura vestică a ajuns în Japonia, japonezii nu știau ce reprezintă obiectivitatea. Din punctul lor de vedere, totul este subiectiv.

Japonezii preferă să lucreze în grupuri. Nu încerca să identifici negociatorul principal, cel care va încheia sau va anula negocierea, pentru că probabil nici nu există unul. Nu te aștepta la multe reacții din partea lor, din mai multe motive:

- Companiile japoneze au o ierarhie. Indivizii nu vor să se facă de rușine luînd cuvîntul.
- Afaceristul japonez vrea să salveze aparențele și îți permite să faci la fel.
- Nu le place riscul și de aceea nu vor să-și exprime opinia, de teamă că va fi respinsă de grup.

După cum am spus deja, chinezii au conceptul de *Guanxi* („reciprocitate"). Dacă eu fac ceva pentru tine, îmi vei fi dator. La japonezi acest fapt poartă numele de *Kashi*, tradus literal prin „împrumut". În restaurante, vei vedea asociați care toarnă sake sau bere prietenilor lor. Este ceva acceptat, deoarece creează o formă subtilă de obligație, care va fi răsplătită. La acel nivel, este fermecător. Devine mult mai complicat cînd îți dai seama că partenerul japonez îți face tot felul de servicii așteptîndu-se să-i întorci favorul.

Poziția de început a japonezilor depinde de cît de bine te cunosc. Dacă nu te cunosc nici pe tine și nici domeniul în care lucrezi, oferta va fi ridicată, nu pentru a profita, ci pentru a te cunoaște în funcție de reacțiile tale. Această abordare poartă numele de *„banana no tatakuri"* și se referă la modul în care vînzătorii de banane pretind prețuri exorbitante clienților pe care nu-i cunosc și apoi îl scad repede, dacă cineva protestează. Sună a tehnică neloială, dar este logică. Nu cunoști stilul de negociere al unui străin. Poate fi obișnuit cu tîrguieli dificile. Dacă prima ofertă este ridicată, vei vedea cu cine ai de-a face și vei aborda altfel situația data viitoare cînd veți face afaceri.

Cartea mea *The Confident Decision Maker* are un capitol dedicat modului în care iau japonezii decizii. Voi prezenta în continuare cîteva puncte-cheie.

Iau decizii în grup, așa că ne este greu să ne dăm seama cine hotărăște. Adevărul e că nu există o persoană care să ia decizii. Pentru ei contează mai mult identificarea problemei decît căutarea răspunsului corect. Scopul grupului este de a asimila toate informațiile și, odată cu înțelegerea pe deplin a situației, alegerea va fi evidentă. Astfel, fiecare membru al grupului va avea contribuția sa, începînd de la persoana cu rangul cel mai mic pînă la cea din vîrful piramidei.

Directorii japonezi consideră că la serviciu este nevoie să vii cu idei creative și nu trebuie să ți se ceară socoteală pentru rezultate. În timp ce americanii preferă ca decizia să fie luată de o singură persoană, care să fie răspunzătoare, japonezii lasă grupul să ia decizii. După ce fiecare a contribuit, alegerea este evidentă pentru grup. Dacă totuși lucrurile sînt neclare, se pot retrage, simțind nevoia mai multor informații. Această abordare a situației îi frustrează pe americani, care simt că negocierea stagnează. Partea bună este că, dacă se decid să meargă mai departe, atunci fiecare își va respecta angajamentul.

Ruşii şi ucrainenii

Am petrecut două săptămîni în Uniunea Sovietică, în perioada cînd Gorbaciov încerca să introducă reforma. Sincer să fiu, mă îndoiam că vor reuşi vreodată să facă tranziţia la economia de piaţă liberă, şi asta pentru că ruşii nu au spirit întreprinzător. Trebuie să înţelegi că sistemul comunist a îndepărtat orice stimulent din viaţa lor. Interzicerea religiei, a afacerilor private profitabile, toate au dus la dispariţia motivelor morale sau financiare de a face ceva pentru societate. Ţine minte că timp de 70 de ani au trăit sub un sistem în care toţi lucrau pentru guvern – nu exista un alt angajator.

Banii nu însemnau aproape nimic, întrucît, chiar dacă i-ar fi avut, nu era nimic de cumpărat. (Preşedintelui Reagan îi place la nebunie să spună povestea rusului care a economisit toată viaţa lui pentru a-şi cumpăra o maşină. A primit şi permis de la guvern. A luat banii şi permisul şi s-a dus la showroom: „Cînd îmi voi primi maşina?". „Veţi avea maşina peste exact şapte ani", i s-a spus. „Şapte ani?" „Da, de astăzi în şapte ani vă veţi primi maşina." „Dimineaţa sau după-amiaza?" „Tovarăşe, e vorba despre şapte ani. Ce mai contează?" „Pentru că în acea zi, dimineaţa, mi-a promis instalatorul că vine.") Chiar dacă unii ruşi se simt în capitalism ca raţa în apă, pentru mulţi încă este o tranziţie dificilă, de aceea nu te aştepta să fie motivaţi de profit aşa cum sîntem noi.

Ruşilor nu le este teamă să facă cereri iniţiale destul de dure. Se aşteaptă să-ţi exprimi respectul faţă de ei. Un astfel de comportament poate fi considerat condescendent de către un american. Dar nu şi pentru un rus. Interesează-te cine e partenerul tău de negocieri şi exprimă-ţi admiraţia. Sînt foarte birocratici, aşa că nu se feresc să spună că nu au autoritate. Acesta este cel mai mare motiv de frustrare pentru un american. Ruşii au învăţat să se protejeze de orice acuzaţie obţinînd zeci de semnături pe fiecare decizie. Acţiunile de genul acesta sînt sechele de pe vremea sovieticilor, cînd greşelile puteau avea repercusiuni grave.

O altă idee preconceputăpe care o vei întîlni este că, dacă nu sînt autorizaţi să facă ceva, ruşii cred că este interzis. Pentru americani este exact invers: dacă ceva nu este interzis, atunci este în regulă să faci acel lucru. Ruşii te pot refuza la nesfîrşit pentru a-ţi testa tăria.

Nu le este teamă să dea glas motivelor de îngrijorare, chiar dacă te pun în încurcătură. Să apreciezi faptul că sînt deschişi. La fel ca în cazul persoanelor revoltate, încearcă să le distragi atenţia de la poziţia adoptată şi să-l faci să se concentreze asupra intereselor comune (vezi capitolul 36, referitor la arta soluţionării conflictelor). Ruşii sînt egocentrici. Nu îi interesează cîştigul reciproc.

Rusia este o ţară cu un context mult mai înalt decît ai crede. Ai putea avea impresia că sînt duri şi reci în afaceri, datorită stilului direct. Totuşi, în spatele acestui stil dur, stă nevoia de a se simţi bine cu partenerul de negociere. Totul se face la un nivel mult mai profund decît prietenia superficială a americanilor. Să nu crezi că, dacă ai dat pe gît o ladă de votcă şi te-ai îmbrăţişat cu toată lumea, ai construit o relaţie de încredere.

Dacă ruşii spun că ceva e nepotrivit, înseamnă că e imposibil. Mie mi-a luat ceva timp să-mi dau seama; încă nu ştiu motivul, probabil vreo greşeală de traducere. De exemplu, i-am cerut recepţionerului de la hotelul din Moscova să ne mute într-o cameră mai mare. Răspunsul a fost: „E nepotrivit". Eu am înţeles din răspuns că, dacă aş fi insistat, mi s-ar fi făcut pe plac. Şi chiar nu s-a întîmplat aşa! Mi se spusese că era imposibil. A fost nevoie de un sfert de oră de negocieri dure pentru a obţine un apartament!

Orientul Mijlociu

Ai grijă la diferenţele etnice cînd negociezi în Orientul Mijlociu. Mai presus de orice, nu îi numi arabi decît dacă vin din Peninsula Arabică (Arabia Saudită, Irak, Iordan şi statele din Golf). Egiptenilor nu le place să fie numiţi arabi, iar iranienii sînt de-a dreptul oripilaţi, pentru că se mîndresc cu originea lor persană.

Aşteaptă-te la o perioadă lungă, poate mai multe zile, în care să se acomodeze cu tine. Cînd un contract este semnat în Orientul Mijlociu înseamnă începutul negocierilor, şi nu sfîrşitul. Ei mai întîi semnează contractul şi apoi negociază. Majoritatea americanilor care fac afaceri acolo înţeleg acest concept şi îi numesc „colecţionari de contracte". Este important să înţelegi acest aspect şi să nu-l priveşti ca pe ceva necinstit; pur şi simplu, aşa fac ei afaceri. Pentru ei, un contract înseamnă mai puţin decît o scrisoare de intenţie la noi.

În lumea lor, micii proprietari îşi fac afacerile pe podea, iar aceştia fac parte dintr-o clasă inferioară afaceriştilor. Nu îţi jigni partenerii de afaceri învitîndu-i să facă afaceri pe podeaua biroului. Dacă biroul tău se află la un etaj mai înalt, atunci vor considera că ai mult prestigiu.

Nu te simţi jignit dacă întîrzie la o întîlnire sau nu vin deloc. Pentru ei, angajamentele nu sînt la fel de puternice ca în America şi nici timpul nu are aceeaşi valoare.

De cele mai multe ori, vei fi copleşit de ospitalitatea şi cadourile non-americanilor cu care vei negocia. Este o încercare evidentă de a-ţi cîştiga bunăvoinţa şi trebuie să găseşti o modalitate de a te descurca. Decît să-i jigneşti refuzîndu-i, cel mai bine este să faci şi tu la fel, eliminînd astfel obligaţia care s-ar fi creat. Şi te vei distra de două ori mai mult.

Secţiunea a cincea

Să cunoaştem jucătorii

În secţiunile anterioare m-am concentrat asupra modului în care trebuie abordat „jocul" negocierii. Acum vreau să subliniez importanţa înţelegerii partenerului de negociere şi a faptului că acesta joacă un rol important în negocierea profesionistă. Oamenii sînt diferiţi, iar în negociere îşi arată caracterul şi personalitatea. De acest aspect depind strategiile pe care le dezvoltă, gambiturile pe care le folosesc şi cum anume fac acest lucru, precum şi stilul lor de negociere.

Ţine minte că negociezi întotdeauna cu un individ, şi nu cu o organizaţie, chiar dacă partenerul tău de negociere este şeful unui sindicat cu 10 000 de membri. Nu eşti vinovat cu nimic dacă vei considera că acţiunile lui sînt dictate de nevoile membrilor, dar eu cred că, de fapt, el acţionează în funcţie de nevoile sale personale. Un secretar de stat poate avea instrucţiuni precise de la preşedinte despre modul în care să conducă

negocierile internaționale, dar posibilitatea ca nevoile personale să-i domine acțiunile rămîne valabilă. Dacă înțelegi persoana, poți ajunge să domini negocierile.

Vom vedea dacă ai trăsăturile necesare pentru a fi un negociator experimentat pe parcursul următoarelor capitole, referitoare la trăsăturile, atitudinea şi crezurile negociatorilor experimentați. Lumea pare să creadă că anumiți oameni se nasc cu abilitățile care îi fac buni negociatori. „Este un negociator înnăscut", vei auzi spunîndu-se. Dar tu ştii că nu e adevărat. Te provoc să deschizi un ziar oarecare şi să-mi arăți un anunț care să spună: „Astăzi s-a născut un negociator la spitalul Sf. Bartolomeu". Nu, oamenii nu se nasc negociatori. Acesta e un talent care poate fi învățat. În această secțiune îți voi arăta cum să te simți confortabil cu orice stil de negociere, astfel încît să-ți poți „citi" cu uşurință adversarii, pentru a vedea ce stil şi ce scop au. Apoi îți voi arăta cum îți poți adopta stilul după al lor.

48 Trăsăturile negociatorului experimentat

Pentru a fi un negociator experimentat, este nevoie să ai (sau să-ți dezvolți) următoarele trăsături: curajul de a cere mai multe informații, răbdarea de a rezista mai mult decît oponentul tău, curajul de a cere mai mult decît te aştepți să primeşti, integritatea de a lupta pentru soluțiile de cîştig reciproc şi disponibilitatea de a fi un bun ascultător. În acest capitol vom analiza în detaliu toate aceste caracteristici.

Curajul de a cere mai multe informații

Negociatorii fără experiență ezită întotdeauna să pună la îndoială ce le spune oponentul; de aceea, ei negociază ştiind doar ce a ales acesta să le spună. Negociatorii experimentați îşi pun mereu la îndoială cunoştințele despre partenerul de negocieri şi, mai important, presupunerile făcute pe baza acestor cunoştințe. Ar trebui să adopți şi tu multe dintre tehnicile investigative ale reporterilor pentru strîngerea informațiilor.

Pune întrebări dificile, la care eşti sigur că nu-ți vor răspunde. Şi chiar dacă nu o fac, vei învăța multe lucruri doar observînd reacțiile. Poți pune aceeaşi întrebare mai multor oameni, pentru a vedea dacă primeşti acelaşi răspuns. Pune aceeaşi întrebare de mai multe ori pe durata unei negocieri, pentru a vedea dacă primeşti răspunsuri consistente. După cum ai văzut, capitolul 38 este dedicat importanței adunării de informații înainte şi în timpul negocierilor.

Răbdarea de a rezista mai mult decît oponentul

Răbdarea este o virtute pentru un bun negociator. Îmi amintesc de un turneu de promovare a unei cărți despre negociere.

Am apărut și la televiziunile locale de cîteva ori, iar intervievatorul mi-a spus: „Nu arăți a negociator". Știam ce vrea să spună și nu m-am supărat. De fapt, voia să spună: „Credeam că vei arăta mai dur, mai rău". Poate din cauza filmelor despre negociatorii sindicali oamenii au rămas cu impresia că aceștia sînt oameni duri, nemiloși, care s-ar folosi de orice truc murdar pentru a cîștiga. Nimic nu poate fi mai departe de adevăr. Negociatorii experimentați sînt oameni răbdători și nu se lasă presați de timp pentru a face afaceri care nu sînt în interesul tuturor.

Îți aduci aminte ce am spus în capitolul 37 despre tratativele de pace din Vietnam? Averell Harriman a închiriat un apartament la hotelul Ritz din Paris pentru două săptămîni. Negociatorul vietnamez Xuan Thuy a închiriat o casă la țară pentru doi ani și jumătate. Cu guvernul, poporul și presa mondială răsuflîndu-ți în ceafă, îți trebuie un mare curaj pentru a arăta o astfel de răbdare, însă acest lucru e foarte eficient.

Curajul de a cere mai mult

Henry Kissinger a spus: „Eficiența de la masa negocierilor depinde de depășirea cererilor oponentului". Pe lîngă transmiterea mesajului că vei părăsi masa negocierilor dacă nu obții ce vrei, nu cred că există ceva mai important decît înțelegerea și curajul de a aplica acest principiu.

Tuturor ne lipsește uneori curajul de a folosi această tehnică de teama ridicolului. Ții minte gambitul stabilirii plajei de negociere din capitolul 1? Ți-am spus că, atunci cînd cumperi, trebuie să faci o ofertă foarte mică, menită să te ajute să stabilești plaja de negociere, iar dacă vrei să vinzi, propunerea inițială trebuie să fie mare.

Trebuie să-ți afirmi mereu poziția maximă plauzibilă, ceea ce e cam greu cîteodată. Pur și simplu nu avem curajul de a face propuneri de genul acesta, de teamă că oponentul va rîde de noi. Teama de ridicol ne împiedică să facem multe lucruri în viață. Dar pentru a fi un negociator experimentat, trebuie să depășești această teamă. Trebuie să-ți poți afirma poziția maximă plauzibilă fără să-ți ceri scuze pentru asta. Vei învăța mai multe despre teamă în capitolul 53, referitor la puterea de constrîngere.

Integritatea de a lupta pentru soluțiile de cîștig reciproc

Straight Up, de James Ramsey Ullman, este o biografie excelentă a unui tînăr alpinist, John Harlin, care, la vîrsta de 30 de ani, a murit încercînd să se cațere pe muntele Eiger. În prefață, autorul, un faimos cronicar al evenimentelor alpiniste, a scris despre viața lui Harlin următoarele: „Direct, dînd peste cap, este o modalitate de a servi o băutură. Dar tot așa este și un gen de alpinism și un mod de viață".

Eu cred că tot directă trebuie să fie și negocierea. De multe ori, vei fi tentat să profiți de un oponent mai slab. De multe ori, vei avea informații pe care, dacă le-ar cunoaște și oponentul, nu ar mai fi atît de nerăbdător să ajungă la un acord. A fi îndeajuns de integru încît să lupți pentru o soluție de cîștig reciproc, chiar și atunci cînd partenerul de negociere se află într-o poziție delicată, este o marfă rară și valoroasă. Dar asta nu înseamnă să faci concesii costisitoare adversarului doar pentru că ești prea mărinimos, ci să continui să cauți metode de a face concesii părții adverse fără să ai de pierdut.

Disponibilitatea de a fi un bun ascultător

Doar un bun ascultător poate fi un negociator de tip cîștig-cîștig. Doar un bun ascultător poate identifica nevoile reale ale oponentului într-o negociere. Iată cîteva ponturi pentru a fi un bun ascultător în pregătirea pentru negociere și în timpul acesteia:

Sporește-ți concentrarea considerînd ascultarea un proces interactiv. Apleacă-te înainte. Înclină-ți capul pentru a arăta că ești atent. Pune întrebări. Oferă impresii. Repetă ce s-a spus. Evită plictiseala cu ajutorul jocurilor minții. Concentrează-te asupra mesajului, nu a modului în care este transmis. Poți face asta alegînd cel mai lung cuvînt dintr-o propoziție sau parafrazînd. Deoarece poți asculta de patru ori mai rapid decît poate vorbi oponentul tău, trebuie să faci ceva sau mintea îți va zbura la alte lucruri.

Sporește înțelegerea a ceea ce se spune luînd notițe chiar de la începutul conversației. Ia o foaie de hîrtie, scrie data și subiectul discutat și începe să iei notițe. Hîrtia este mult mai ieftină decît timpul necesar pentru a te întoarce și a obține din nou detaliile. Acest gest îi transmite oponentului că îți pasă de ceea ce spune. Un aspect în plus este că, în momentul cînd cineva te vede că iei notițe, are tendința să fie mult mai precis în ceea ce spune. În continuare, ferește-te să faci observații pînă ce acesta nu termină. Dacă îl consideri pe oponent încă de la început fals, manipulativ sau interesat doar de propriul cîștig, ai tendința să-i închizi gura și să nu-l mai asculți. Deci abține-te, așteaptă să termine și apoi evaluează.

Sporește-ți capacitatea de a evalua ce s-a spus rugîndu-ți oponentul să-și prezinte primul concluziile. Dacă nu ești de acord, roagă-l să argumenteze. Fii deschis. Fii conștient de subiectivitatea ta și de faptul că el își dă seama ce gîndești în urma reacțiilor tale. Dacă ești conștient că nu-ți plac avocații, vei putea evalua mult mai bine informațiile dacă știi că aceasta este cauza pentru care nu ai încredere în persoana care vorbește cu tine.

Poate că ești genul de persoană care nu suportă oamenii ce încearcă să te păcălească. Te vei împotrivi în mod automat la ceea ce spun, chiar dacă este corect sau greșit, așa că ai grijă. Îți îmbunătățește capacitatea de a evalua ceea ce spun. Învață să iei notițe pe o foaie împărțită în două. În stînga treci faptele așa cum au fost prezentate, iar în dreapta părerea ta despre ce s-a spus.

49 Atitudinea unui negociator experimentat

Plăcerea ambiguității

Negociatorilor experimentați le place ideea de a intra într-o negociere fără să știe dacă vor ieși eroi sau învinși. Această plăcere de a trăi în nesiguranță necesită o anumită atitudine. Persoanelor cărora le plac oamenii în general se simt mult mai confortabil în ambiguitate. Cei care preferă lucrurile nu se simt la fel de confortabil. Din acest motiv, inginerilor, contabililor și arhitecților – membri ai unor profesii care implică precizia – le vine greu să negocieze. Nu le place această luptă. Ar prefera ca totul să fie pe față, negru pe alb.

Iată un mic test pentru a vedea cît ești de dispus să trăiești în ambiguitate: dacă mergi la o petrecere, vrei mai întîi să știi ce oameni vei întîlni acolo? Dacă soția te duce la o cină cu prietenii la restaurant, vrei să știi despre ce restaurant este vorba? Îți place să-ți planifici vacanțele în cel mai mic detaliu? Dacă ai răspuns pozitiv la aceste întrebări, atunci ai o problemă cu ambiguitatea. Pentru a deveni un negociator mai bun, îți sugerez să te forțezi să accepți situații al căror final este incert.

Un spirit competitiv

Negociatorii pricepuți simt intens dorința de a cîștiga negocierile. Să vezi negocierea ca pe un joc este un aspect important din ceea ce

te face să fii priceput. Este distractiv să intri în arenă şi să-ţi măsori îndemînarea cu cea a adversarului.

M-am mirat întotdeauna cum reprezentanţii de vînzări pot fi atît de competitivi în sport şi atît de laşi cînd vine vorba despre cumpărători. Unui vînzător îi place să joace tenis, aşa că programează o partidă de dimineaţă cu un client, căruia trebuie mai apoi să-i facă o prezentare. Pe teren va face orice – în limita regulilor – pentru a-l învinge pe client. Apoi face un duş şi se îndreaptă spre birou, unde trebuie să negocieze tranzacţia, iar în momentul în care clientul spune preţul, agentul se simte la mila acestuia.

Cu cît priveşti negocierea ca un joc, cu atît vei deveni mai competitiv. Cu cît eşti mai competitiv, cu atît devii mai curajos şi te vei descurca mai bine.

Dacă eşti puternic, nu e nevoie să fii şi iubit

Negociatorii experimentaţi nu depind de nevoia de a fi plăcuţi de ceilalţi. Abraham Maslow este cunoscut pentru piramida nevoilor umane pe care a proiectat-o şi care prezintă nevoile noastre în felul următor: 1. de supravieţuire; 2. de siguranţă (siguranţa asigurării supravieţuirii); 3. sociale (nevoia de a fi plăcut de ceilalţi); 4. ale respectului de sine (nevoia de a fi respectat de ceilalţi) şi 5. ale împlinirii personale (nevoia de a se simţi împlinit).

Negociatorii experimentaţi depăşesc de obicei a treia etapă – nevoia de a fi plăcuţi de ceilalţi. Prin definiţie, negocierea este un management al conflictului sau cel puţin al punctelor de vedere opuse. Oamenii care simt o nevoie exagerată de a fi plăcuţi de ceilalţi nu vor fi niciodată buni negociatori, deoarece se tem prea mult de conflict.

Oare asta înseamnă că negociatorii experimentaţi sînt oameni nemiloşi, care cîştigă pentru că nu le pasă dacă oponentul pierde? Nu, nu e deloc aşa. Înseamnă că cel mai important lucru pentru ei este căutarea unei soluţii acceptabile pentru ambele părţi.

50 Crezurile unui negociator experimentat

Negocierea are întotdeauna două tăişuri

Negocierea profesionistă este o afacere cu două tăişuri. Şi adversarul este la fel de presat pentru a face un compromis în negociere ca şi tine. De exemplu, cînd te duci la bancă pentru un împrumut, te poţi intimida foarte uşor. Te uiţi la clădirea aceea imensă şi te gîndeşti: „De ce naiba mi-ar da o bancă atît de importantă ca asta un împrumut mie, o persoană atît de nesemnificativă?". Astfel, pierzi din vedere presiunea la care este supus oponentul. Banca cheltuieşte anual milioane de dolari pentru a-şi face reclamă şi pentru a te convinge să ceri un împrumut. Există o presiune foarte mare pentru bancă, întrucît ea are nevoie să obţină acele depozite sub forma unor împrumuturi. Slujbele multor angajaţi ai băncii depind de capacitatea lor de a încheia împrumuturi.

Un bun negociator învaţă să compenseze mintal ideea că reprezintă partea mai slabă în negociere. În timp ce te îndrepţi spre biroul ofiţerului de credite, te gîndeşti: „Pun pariu că tocmai a avut parte de o mustruluială pe cinste din partea şefului, care i-a spus că, dacă nu intermediază nici un împrumut azi, nu vor mai avea nevoie de el acolo".

Îţi aminteşti cînd a venit un angajat important la tine şi ţi-a cerut o mărire de salariu? La ce te gîndeai în acel moment? Iată la ce: „Sper că nu-l voi pierde din cauza asta. S-a descurcat atît de bine în toţi anii ăştia şi îşi face treaba cu pricepere. Habar n-am unde aş putea să găsesc un înlocuitor".

Iar el se gîndește: „Sper să nu-mi afecteze cariera în companie. Au fost foarte buni cu mine de-a lungul timpului. Poate n-ar trebui să exagerez. A fost atît de drăguț cu mine". Ambii vă gîndiți că aveți partea mai slabă în negociere. Negociatorii experimentați învață să compenseze mintal acest aspect.

De ce se întîmplă acest lucru? Pentru că fiecare parte este conștientă de presiunea la care este supusă, dar nu și de cea care îl apasă pe oponent. Din această cauză, ambele părți cred că au partea mai slabă din negociere.

Să nu crezi cînd un potențial client îți spune: „Mai am alte șase persoane care ar lucra pentru mai puțini bani și la fel de bine", pentru că există ceva care l-a adus la masa negocierilor, nu a venit degeaba. Și clientul este la fel de presat ca tine. Din momentul în care începi să crezi și să compensezi acest aspect, vei deveni un negociator mai puternic.

Negocierea se joacă pe baza unor reguli

Un al doilea crez care te face un bun negociator este că negocierea se joacă pe baza unor reguli, la fel ca șahul. Cînd ai citit cîteva dintre gambiturile din prima secțiune, poate că te-ai gîndit: „Roger, nu i-ai văzut niciodată pe partenerii mei de afaceri. Îl fac pe hunul Attila să pară Ann Landers. Nu se vor lăsa niciodată păcăliți de așa ceva".

Corect, dar încearcă să mă crezi pe cuvînt, pînă vei avea ocazia să încerci personal. În mod repetat, studenții mei mi-au spus: „Nu credeam că va avea efect, dar a mers. E uimitor". Prima dată cînd te vei arăta surprins de ofertă sau îți vei spune că se poate mai mult decît atît și vei pleca cu 1 000 de dolari în buzunar (pe care nu te așteptai să-i obții), vei crede și tu.

Crezul „ai putea mai mult decît atît" în acțiune

Îmi amintesc că am ținut un training angajaților unei case de economii din California de Sud. Au programat un seminar după-amiază, la un hotel local, urmat de un cocteil și o cină. La cocteil, în timp ce vorbeam cu președintele casei de economii, șeful de sală a venit la noi cu două sticle de vin. L-a întrebat pe președinte dacă dorește să vină la cină. Cînd a fost întrebat de preț, a răspuns „22,50 de dolari sticla". Președintele ar fi acceptat, cînd am intervenit eu și i-am spus: „Trebuie să faci mai mult". Șeful de sală a părut enervat, iar președintele șocat. Șeful de sală a spus: „Dacă vei cumpăra pentru toată lumea, îți las sticla la 15 dolari". Președintele s-a luminat la față și era gata să accepte, cînd am intervenit din nou: „Noi ne gîndeam la 10 dolari". La care șeful de sală a răspuns: „Nu am de gînd să negociez prețul vinului. 13,50 dolari e tot ce pot face". Adu-ți aminte că președintele participase la seminar și mă auzise vorbind despre acest gambit, dar, pînă să-l vadă în acțiune, nu a crezut că poate avea efect.

Crede-mă pe cuvînt pînă ai ocazia să încerci aceste gambituri. Cel mai important crez este că negocierea funcționează pe baza unor reguli, pe care, dacă le înveți, vei juca foarte bine.

„Nu" este doar o poziție inițială de negociere

Pentru negociatorii experimentați, negația nu este un refuz, ci doar o poziție inițială de negociere. Ține minte ce-ți spun pentru data viitoare cînd te vei duce la cineva cu o propunere – poate șeful sau un potențial client –, iar acesta explodează de furie: „Nu veni din nou cu vreuna dintre ideile tale nebunești. De cîte ori vrei să-ți mai spun că nu vom face nimic din ceea ce propui? Ieși afară și nu mă mai face să-mi pierd timpul". Cînd se întîmplă așa, adu-ți aminte că un negociator experimentat nu interpretează acest lucru ca pe un refuz, ci doar ca pe o poziție inițială de negociere. Poate se gîndește: „Iată ce poziție de negociere interesantă. Mă întreb de ce s-a hotărît să înceapă cu această abordare".

Copiii tăi știu acest lucru, nu-i așa? Poți să le spui: „M-am săturat să tot aud chestia asta! Du-te în camera ta! Nu vreau să te mai văd pînă dimineață! Iar dacă mai pomenești vreodată despre asta, te pedepsesc o lună!". Ți se pare că ei văd totul ca pe un refuz? Nu! Stau în camera lor și se gîndesc: „Ce interesantă poziție inițială de negociere!".

Secțiunea a şasea

Cum să fii mai puternic decît oponentul

Putere. Control. Influență. Toate acestea reprezintă miezul oricărei relații interpersonale, nu-i aşa? În negociere, cel care deține mai multă putere va cîştiga majoritatea concesiilor. Dacă le permiți altora să te manipuleze şi să te intimideze, e vina ta că nu obții ceea ce-ți doreşti de la viață. Dar dacă înveți metodele de influențare a oamenilor, cum să le foloseşti sau să le contracarezi, atunci poți prelua controlul oricărei situații.

A avea mai multă putere decît oponentul este un aspect decisiv pentru un negociator experimentat, fapt pentru care îi voi dedica această secțiune.

În orice negociere, o persoană simte mereu fie că intimidează, fie că este intimidată. Întotdeauna simți că deții controlul asupra adversarului sau invers. Îți voi explica de unde provine acest sentiment şi ce trebuie să faci.

La un seminar din Iowa, un bărbat a venit la mine şi mi-a spus: „Roger, soţia mea a fost la cursurile tale despre arta negocierii şi nu am mai văzut niciodată o schimbare de personalitate atît de evidentă. Ea are o mică afacere, care nu mergea prea bine. Dar de cînd a început să studieze cursurile despre putere sau gambiturile de negociere, s-a schimbat uimitor de mult. S-a transformat într-o tigroaică şi a salvat afacerea".

Am fost întotdeauna fascinat de modul în care o persoană o poate influenţa pe alta, iar în ultimii zece ani am fost absorbit de studiul puterii personale. Acum pot identifica aspectele esenţiale care oferă putere asupra celorlalţi. În orice situaţie în care o persoană îşi exercită controlul asupra alteia, unul sau mai mulţi dintre aceşti factori au intrat în joc. Fie că e vorba despre un sergent care hărţuieşte un soldat în tabără, fie un părinte care încearcă să controleze un copil neascultător, sînt folosiţi aceiaşi factori de bază.

Puterea şi-a cîştigat o reputaţie neplăcută, nu-i aşa? Într-o scrisoare către episcopul Creighton, lordul Acton spunea: „Puterea tinde să corupă, iar puterea absolută corupe în mod absolut". Charles Colton a spus: „Puterea va intoxica cele mai bune inimi, aşa cum face vinul cu cele mai limpezi minţi. Nici un om nu este îndeajuns de înţelept sau de bun pentru a i se încredinţa puterea absolută". Totuşi eu nu cred că puterea este în mod inerent malefică. Şi, de fapt, nu ea corupe, ci abuzul de putere, nu-i aşa? Nu ai spune că apa e rea pentru că, din cînd în cînd, mai sînt inundaţii şi mor oameni. N-ai putea spune că aerul e rău pentru că, din cînd în cînd, avem uragane şi daunele sînt mari? Aşa că nu e vorba despre puterea în sine, ci despre abuzul de putere care corupe. Valurile oceanului au o putere imensă şi totuşi, în fiecare zi, sute de surferi se urcă pe crestele lor înalte. Electricitatea are puterea de a lumina camera unui copil noaptea şi, în acelaşi timp, de a electrocuta un criminal condamnat. Puterea în sine este independentă de folosirea ei. Papa poate controla milioane de oameni, la fel ca Adolf Hitler. Aşa cum spunea George Bernard Shaw, „puterea nu-l corupe pe om; totuşi, nebunii dacă ajung într-o poziţie de putere, pot corupe puterea".

Puterea poate fi o forţă foarte constructivă. Şi cînd vorbesc despre putere nu mă refer la cruzimea turbată a unui dictator, fie din politică, fie din industrie; mă refer doar la abilitatea de a-i influenţa pe ceilalţi.

În această secţiune voi vorbi despre ceea ce poţi face pentru a-ţi determina oponentul să clipească primul la masa de negociere. Bineînţeles că aceste lucruri îţi oferă putere asupra adversarului. De unde vine această abilitate? De la aceste opt elemente.

51 Puterea legitimă

Puterea legitimă aparţine oricui are un titlu. Cred că vei fi de acord cu mine că eşti mai intimidat de cineva cu un titlu de vicepreşedinte sau doctor, decît de cineva fără nici un fel de titlu. Puterea legitimă este cîştigată automat, odată cu conferirea titlului.

De exemplu, din momentul în care preşedintele SUA depune jurămîntul în faţa ministrului justiţiei, acesta primeşte toată puterea preşedinţiei, indiferent de puterea personală deţinută înainte. Şi contează ce face preşedintele cu puterea din acel moment. Balanţa dintre a părea o persoană oficială şi a fi apropiat de oameni este una delicată. Cînd preşedintele Carter a venit la Casa Albă cărîndu-şi singur bagajul a început să renunţe la puterea legitimă. A renunţat şi mai mult atunci cînd a oprit căldura la Casa Albă pentru a economisi energie.

Poate ideea care trebuia transmisă (faptul că era gata să împartă povara crizei de energie) era îndeajuns de importantă pentru a micşora temperatura. Totuşi nimeni nu s-ar fi aşteptat ca prima doamnă a ţării să fie nevoită să-şi redacteze propriile scrisori purtînd mănuşi pentru a-i fi cald, aşa cum o forţa soţul ei să facă. Dar folosirea limuzinelor, organizarea de banchete şi zborurile cu elicopterul la Camp David din vremea lui Reagan au redat puterea legitimă preşedinţiei.

Cariera lui George Bush în politică s-a sfîrşit din momentul în care i-a numit pe Bill Clinton şi Al Gore „Clovnul Bozo" şi „Omul Ozon". Barbara Bush nu a fost singura oripilată de această abordare nedemnă de un preşedinte. Poate că imaginea lui Bill Clinton care făcea jogging intrînd într-un McDonalds pentru un Egg McMuffin l-a făcut să fie îndrăgit de milioane de fani ai mîncării nesănătoase, dar nu l-a ajutat deloc în negocierile cu Congresul şi liderii străini. Şi

legătura amoroasă cu o internă a fost un gest atît de nedemn de un președinte, încît i-a distrus abilitatea de a influența.

Titlurile au influență; prin urmare, dacă ai unul, nu te sfii să-l folosești. Nu-ți fie rușine să-l treci pe cartea de vizită sau pe plăcuța cu numele tău. Dacă pe cartea ta de vizită scrie „vicepreședinte", atunci ai din start un avans considerabil în fața cuiva pe a cărui carte de vizită scrie doar „reprezentant de vînzări". Cînd am condus compania imobiliară, îi lăsam pe agenții de pe teren să treacă pe cărțile de vizită titlul de manager zonal (aveau un portofoliu de 500 de case, se duceau pe la uși, împărțeau pliante proprietarilor, încercînd să se impună ca experți în acea zonă). Mi-au spus că titlul a contat enorm în ceea ce privește modul în care erau acceptați.

Dacă nu ai vreun titlu impresionant pe cartea de vizită, compania ta ar trebui să se gîndească la asta. Titlurile standard în teritoriu sînt: manager zonal, care raportează unui manager de district, care raportează celui regional, astfel că „vicepreședinte regional" sună mult mai impresionant. Din cînd în cînd, mai dau peste o companie în care titlurile sînt atribuite în ordine inversă, astfel încît managerul zonal se ocupă de partea de vest a SUA. Nu le sugerez să le schimbe, dar, pentru că așa este tradiția, titlul de manager zonal nu este la fel de impresionant ca titlul de manager regional.

Puterea legitimă cere ca ei să vină la tine, decît să negociezi pe teritoriul lor, unde sînt înconjurați de rețeaua lor de putere. Dacă plecați undeva, invită-i în mașina ta, ai mai mult control. Dacă îi scoți la masă, mergeți într-un restaurant ales de tine, și nu în locul lor preferat, unde ar simți că dețin controlul.

Iată cinci lucruri mărunte pe care ar putea să le facă un negociator experimentat pentru a-și construi titlul de putere:

1. Folosește-ți titlul, dacă ai așa ceva. Dacă nu ai, încearcă să obții unul.
2. Folosește-ți inițialele. De exemplu, prezintă-te ca J.R. Doe, și nu John Doe. În acest fel, cei care nu te cunosc trebuie să se adreseze cu dl Doe, nu folosind prenumele.
3. Negociază mereu în biroul tău, pe cît posibil. Astfel, te afli în cercul tău de putere, înconjurat de atmosfera creată de titlul tău.
4. Folosește-ți mașina ta cînd negociezi; nu-i lăsa pe ei să conducă. Agenții imobiliari fac mereu așa, nu? Cînd te afli în mașina ta, ai control asupra celorlalți.

5. Roagă-ți secretara să-ți facă legăturile telefonice. Mie, personal, nu îmi plac secretarele care dau telefoane în locul șefilor, dar se transmite astfel ideea de putere legitimă.

Alte forme de putere legitimă

Există și alte forme de putere legitimă. Poziționarea pe piață este o formă de putere legitimă. Dacă poți afirma că deții compania cea mai mare sau cea mai mică, cea mai veche sau cea mai nouă, atunci ai putere legitimă. Poți pretinde că ai o companie globală sau specializată. Poți spune oamenilor că abia ai intrat pe piață și îți dai tot interesul sau că ești de 40 de ani în branșă. Nu contează cum te poziționezi, pentru că orice fel de poziționare îți conferă putere legitimă.

Respectul față de legi este o formă de putere legitimă. Unii oameni respectă legea de frica pedepselor, dar majoritatea o respectăm și o urmăm tocmai datorită acestui respect. Șansele de a da de necazuri cînd conduci fără permis sînt foarte mici, dar de multe ori ne asigurăm că îl avem în buzunar. Este foarte greu să abrogi legi cu privire la centurile de siguranță, dar eu am început să o port pe a mea de cînd în California a apărut o lege de genul acesta, din simplul respect pentru lege. Ignori lumina roșie a semaforului noaptea, cînd nu e nimeni? Probabil că nu, pentru că toți cunoaștem beneficiile respectării legilor.

Tradiția este o formă de putere legitimă (pînă la sfîrșitul secolului trecut, tradiția și legea erau cele mai importante influențe asupra comportamentului populației). Dacă poți induce cuiva ideea că tu faci un lucru de mult timp, atunci îl poți convinge că este un lucru bun fără a mai fi nevoie de argumente.

Procedurile stabilite reprezintă o altă formă de putere legitimă. Expresia „Mereu am făcut așa" este puternică. De aceea etichetele cu prețuri au putere legitimă, pentru că spun: „Așa funcționează lucrurile. Marfa primește un preț, tu alegi ce vrei, te duci la casă, iar noi te taxăm în funcție de prețul de pe etichetă". Din cauza acestei proceduri stabilite, foarte puțini oameni pun la îndoială etichetele cu prețuri din această țară.

Dimpotrivă, în cazul mașinilor, procedura este diferită: „Vă uitați la prețul afișat și apoi faceți o ofertă" este procedura de bază și chiar și cei cărora nu le place tocmeala o vor respecta. Negociatorii experimentați știu să utilizeze „contractele standard" atunci cînd vor să obțină ceva. „Ăsta e contractul standard, cel pe care îl semnează toată lumea" presupune transmiterea puterii de procedură, o formă a puterii legitime.

În concluzie, primul element al puterii personale este puterea legitimă, pe care o poate obține oricine are un titlu, s-a poziționat pe piața afacerilor sau a transmis ideea metodei tradiționale de lucru.

Puterea legitimă ca factor de intimidare

Pe de altă parte, cînd negociezi cu cineva, nu te lăsa intimidat de un titlu. Toți avem tendința de a fi intimidați de un vicepreședinte de bancă sau de președintele unei corporații, decît de cineva care nu are nici un titlu. De exemplu, să spunem că ești în căutarea unei anumite mărci de mașină.

Într-o zi, într-o parcare, găsești exact mașina pe care ți-o doreai, cu mesajul „de vînzare" pe ea. În timp ce te chinui să vezi kilometrajul prin geamul șoferului, apare proprietarul. Îți spune că mașina costă 10 000 de dolari. Ți se pare un preț exagerat, dar îi spui că te vei gîndi și îl vei căuta tu. Își scrie numele și numărul de telefon pe o bucățică de hîrtie și-ți spune să-l suni la birou dacă ești interesat.

Te hotărăști că îți place mașina și ai cumpăra-o, dacă ar reduce prețul la 6 000 sau 7 000 de dolari. Prin urmare, îl suni, îi spui că vrei să-i faci o ofertă și îl întrebi cînd vă puteți întîlni.

Îți răspunde: „Sînt foarte ocupat săptămîna asta, dar biroul meu este chiar în centru. Dacă veniți acolo, îmi voi face un pic de timp". Găsești clădirea, ești condus la etajul 24, unde o secretară te poftește într-un apartament prezidențial, pe ușile căruia este gravat cu aur cuvîntul *președinte*.

În biroul spațios, pereții sînt acoperiți de diplome ce fac dovada marilor realizări ale omului din spatele biroului – același pe care l-ai întîlnit în parcare. Se ridică atunci cînd intri, dă noroc cu tine și apoi

se întoarce la conversația sa, indicîndu-ți să te așezi pe un scaun din fața biroului. Vorbește despre vînzarea unor acțiuni pe piața elvețiană, tranzacție ce sună a milioane de dolari. Într-un sfîrșit, închide telefonul, zîmbește și îți spune: „Să vorbim despre mașină. Sper că nu vrei să-mi spui să reduc prețul, nu?".

Ei, cum te simți acum cu oferta ta de 6 000 de dolari? Ești atît de intimidat, încît ori te scuzi politicos, spunînd că te-ai hotărît să nu o mai cumperi, ori îi spui: „Dar la 9 000 de dolari mi-ai da-o, nu?". În acel moment, îți dorești probabil să fi cumpărat mașina de la un muncitor.

Ce legătură este între poziția vînzătorului și valoarea pe care o dai tu mașinii? Nici una. Dacă mașina valorează 6 000 sau 7 000 de dolari, valoarea este aceeași, fie că o cumperi de la cineva care înfiletează capace la tuburile de pastă de dinți, fie de la președintele SUA.

De fapt, dacă analizezi situația mai bine, ai presupus că președintele acestei corporații nu va fi dispus să vîndă mașina pentru mai puțini bani deoarece nu este supus nici unei presiuni de a scăpa de ea. Dar te-ai putea înșela. Ar putea accepta mai puțini bani pentru că nu are nevoie de ei sau pentru că nu vrea să piardă timp cu această vînzare. Pe de altă parte, acest afacerist ar putea fi presat financiar și ar avea nevoie de suma întreagă. Nu te lăsa intimidat de un titlu încît să nu mai vezi ceilalți factori care ar trebui să fie mai importanți în deciderea prețului pe care vrei să-l oferi.

Unele titluri nu înseamnă nimic

Un bun motiv de a nu lăsa titlurile să te intimideze este posibilitatea ca acestea să nu însemne nimic. Cînd am venit în America în 1962, aveam doar 400 de dolari, așa că mi-am găsit repede o slujbă. Am lucrat la Banca Americii, care ținea traininguri pentru casieri. Pentru mine nu avea nici un sens, pentru că nu învățasem denominările încă. Banii americani sînt foarte derutanți pentru un non-american. Sînt monede pe care nu se vede nimic. Pe moneda de argint nu se poate citi 10, la fel cu cea de 5 cenți. Telefoanele publice nu fac diferență între monedele de argint: ele citesc doar 5 și 10. Bancnotele au aceeași mărime și culoare.

Era foarte derutant pentru mine, dar aveam nevoie de slujbă şi nu voiam să le pun la îndoială judecata. Prin urmare, m-am trezit la casă, spunîndu-mi: „O monedă de 5 cenţi este mai mare decît una de 10, chiar dacă valorează jumătate din ea", cînd o doamnă a venit pentru a încasa un cec. I-am spus: „Îmi pare rău, dar acest cec este peste limita mea. Vă deranjează dacă vă duceţi la un funcţionar pentru aprobare?". La care ea a replicat: „Ştii cine sînt eu? Unchiul meu este vicepreşedintele băncii".

Eram conştient că, la momentul respectiv, această bancă era una dintre cele mai importante din lume, cu 500 sau 600 de filiale, aşa că informaţia m-a intimidat. Am adoptat apărarea standard Nürnberg, spunîndu-i că eu doar urmez instrucţiunile superiorilor mei. A plecat ca o furtună. M-am întors spre casierul de lîngă mine şi i-am spus: „Cred că tocmai am intrat într-un mare bucluc. Am supărat-o pe nepoata vicepreşedintelui băncii".

Celălalt casier a început să rîdă şi mi-a spus: „Îţi dai seama cîţi vicepreşedinţi are această bancă?". A scos lista angajaţilor, care arăta ca o carte de telefoane. Erau sute de vicepreşedinţi. Aşa că, uneori, titlurile nu au nici o valoare.

Unele titluri nu valorează nimic

Fiica mea Julia a absolvit Universitatea Southern California cu licenţa în finanţe şi lucrează pentru Dean Witter, agentul de bursă new-yorkez, la biroul din Beverly Hills. Într-o zi, vorbea despre posibilitatea de a ajunge vicepreşedinte. I-am spus: „Julia, în viaţă trebuie să ai scopuri realiste. Vorbim despre o corporaţie imensă şi ţi-ar trebui ani întregi pentru a ajunge vicepreşedinte". La care ea a replicat: „A, nu, cred că voi deveni vicepreşedinte pînă la sfîrşitul anului".

„Dar cîţi vicepreşedinţi are Dean Witter?"

„Nu ştiu, cred că mii. Doar 35 sînt în biroul nostru." Această companie înţelege faptul că titlurile influenţează oamenii.

În cartea sa *All You Can Do Is All You Can Do*, A.L. Williams se laudă că, într-o lună, a numit 100 de vicepreşedinţi în compania sa. Dacă ar fi făcut o regulă din a se duce şi a da noroc cu fiecare nou vicepreşedinte, atunci doar asta ar fi fost o slujbă cu normă întreagă.

Nu trebuie să fii intimidat de titlul clientului tău, pentru că poate să nu aibă nici o valoare.

Este ca în povestea celor doi care se certau că General Motors au atîţia vicepreşedinţi, încît există unul responsabil şi de tetierele de la maşină. Pentru a se lămuri, au sunat la General Motors şi i-au spus operatoarei: „Am putea vorbi cu vicepreşedintele responsabil de tetiere?".

„Bineînţeles. Cu cel pentru partea şoferului sau pentru partea pasagerului?"

Aşadar, nu trebuie să te laşi influenţat de titluri, dar trebuie să înţelegi că ele influenţează oamenii.

52 Puterea recompensei

Un al doilea element al puterii personale este puterea recompensei. Negociatorii experimentați știu că, dacă reușești să-ți convingi partenerul de negociere că îl vei recompensa, ai cîștigat puterea de a-l influența. Din păcate, mulți dintre cei care lucrează în vînzări nu își dezvoltă acest tip de încredere personală prin care să transmită ideea unei recompense către cumpărător. Acești oameni trăiesc cu părerea că ei sînt recompensați de către client prin plasarea unei comenzi la firma lor.

Vă aduceți aminte de serialul TV cu sergentul Bilko? Sergentul responsabil cu proviziile avea mai multă putere decît colonelul, adevăratul conducător al bazei militare, pentru că avea capacitatea de a-i recompensa pe militari. Persoana influentă de la compania de taxiuri nu este proprietarul, ci dispecerul, pentru că are capacitatea de a-i recompensa pe șoferi.

În cazul în care compania ta s-a dezvoltat atît de mult, încît ai ajuns să delegi pe cineva care să aleagă ce muncitor îndeplinește o muncă, atunci ți-ai pierdut puterea personală. Unii președinți renunță la putere în favoarea directorilor de personal atunci cînd le acordă libertatea de a promova angajați sau de a mări salariile, ceea ce-i oferă control directorului de personal.

Puterea recompensei poate lua multe forme. Banii reprezintă una dintre ele, dar sînt mult mai multe, cum ar fi lăudarea celeilalte persoane, iertarea acesteia, puterea de a acorda titluri (manager, vicepreședinte, căpitan), autoritatea de a oferi de muncă sau de a aproba concedii și întocmirea de recomandări către alte persoane care au putere.

Vă aduceți aminte de Robin Givens? A fost nevasta lui Mike Tyson timp de opt luni. Cînd a plecat în California pentru a-și angaja un avocat de divorț, sînt sigur că nu se gîndea că îl va recompensa pe Marvin Mitchelson cu acest caz. Nu. Se gîndea: „Dacă aș reuși să-l angajez pe Marvin Mitchelson, ar fi o treabă bună. E cel mai bun din domeniu. Nu aș putea găsi pe cineva mai bun".

Dacă vinzi un produs sau un serviciu, trebuie să crezi că ești cel mai bun din domeniu. Apoi, trebuie să știi cum să-ți convingi și clienții de acest lucru. Ei nu pot găsi pe cineva mai bun. Dacă ești dispus să-ți pui la bătaie reputația personală și experiența ta și a companiei pentru a rezolva problemele acelor cumpărători, nu ei te recompensează, ci tu pe ei.

Bineînțeles că nu poți împinge prea departe această conduită, pentru că se transformă repede în aroganță, dar nici nu trebuie să mergi pe ideea că ei te recompensează cumpărînd de la tine. Am auzit zvonuri despre vînzători care imploră cumpărătorul să le acorde o mică parte din afacerile companiei. Poți crede așa ceva? Parcă vorbim despre un cîine care schiaună pentru rămășițele de la masă. Cînd crezi cu adevărat că recompensezi cumpărătorul, și nu invers, te vei simți foarte încrezător în a le cere să facă afaceri numai cu tine.

Gîndește-te pentru o clipă și notează trei motive pentru care partenerul de negociere ar trebui să se simtă recompensat pentru că face afaceri cu tine. Dacă lucrezi în vînzări, gîndește-te de ce alegerea ta în defavoarea concurentului tău l-ar recompensa. Dacă aplici pentru o slujbă sau o promovare, gîndește-te la trei motive pentru care alegerea ta ar recompensa compania.

Mă întreb dacă unul dintre motivele pe care le-ai scris este „te obțin pe tine". Acesta ar trebui să fie cel mai important motiv pentru care să te aleagă pe tine, și nu pe concurentul tău – nu datorită calității produsului sau a serviciului, ci pentru că te obțin pe tine. Pentru a reuși transmiterea cu succes a ideii de putere a recompensei, trebuie să dai valoare produsului sau serviciului – achiziționarea produselor de la tine trebuie să fie valoroasă pentru ei. Probabil că în domeniul tău de activitate ai competitori serioși, care pot livra un produs similar la un preț competitiv. Tu trebuie să faci diferența – cunoștințele tale despre produs sau serviciu, despre problemele sau

ocaziile lor, capacitatea ta de a fi creativ în rezolvarea problemelor lor.

Mă întreb cîți concurenți ai. Doi, trei, șase? Gîndește-te ce competiție am eu ca orator. Asociația din care fac parte, National Speakers Association, are 3 500 de membri. De fiecare dată cînd obțin o conferință, mai sînt alți 3 499 de oratori cu care mă aflu în competiția obținerii privilegiului de a apărea în fața auditoriului. Organizatorii de conferințe mă întreabă: „Roger, cu toată competiția pe care o ai, cum de taxezi așa de scump?", iar eu le răspund: „Pentru că sînt bun!". Ți se poate părea arogant și egocentric, dar trebuie să ai această încredere în tine. Trebuie să crezi că-ți faci treaba mult mai bine decît oricine. Cel mai important motiv pentru care ar trebui să te aleagă pe tine este că te obțin pe tine, iar singurul mod de a te obține este să te aleagă.

Puterea recompensei ca factor de intimidare

Negociatorii experimentați înțeleg că, de fiecare dată cînd consideri pe cineva capabil să te recompenseze, îi oferi puterea de a te intimida. Dacă ești de părere că un client te recompensează cumpărînd de la tine, îi dai puterea de a te intimida. De aceea, ești mai intimidat cînd faci o tranzacție importantă, decît în cazul uneia fără prea mare importanță. Potențiala recompensă este mai mare, de aceea ești intimidat. Dar, bineînțeles, este ceva subiectiv, nu-i așa? La început, poți simți că e vorba despre o recompensă la vînzări de peste 1 000 de dolari. Mai tîrziu, va fi nevoie de vînzări de 100 000 de dolari, ca să mai fii emoționat.

Cînd oponentul va folosi puterea recompensei asupra ta, recunoaște-o și nu te lăsa intimidat. Unii oameni sînt maeștri desăvîrșiți în a utiliza această putere. Cînd îți cer o concesie, menționează din întîmplare că au un proiect important săptămîna viitoare la care te vor lua și pe tine în calcul sau vor vorbi despre yahtul lor de pe chei ori despre cabana de schi de la munte. Nu este nevoie să-ți spună că, dacă vei face afaceri cu ei, vei beneficia de toate aceste facilități –

puterea recompensei se înțelege de la sine. Nu te enerva; identifică despre ce e vorba pentru a nu-ți strica negocierile.

Din momentul în care ai recunoscut puterea recompensei și ai înțeles ce plan au, controlul lor dispare, iar tu devii mult mai încrezător în tine ca negociator.

53 Puterea de constrîngere

Opusul puterii recompensei este puterea de constrîngere. Dacă simți că o persoană are puterea de a te pedepsi, atunci are putere asupra ta. Știi cît de rău te simți cînd polițistul te trage pe dreapta și-ți poate da o amendă. Respectiva penalizare poate fi insignifiantă, dar nivelul de intimidare este, într-adevăr, foarte mare.

Apropo, în domeniul imobiliar din California există chiar o glumă pe tema asta. În California sînt peste 300 000 de agenți imobiliari autorizați. Dacă ai impresia că în domeniul tău competiția este acerbă, gîndește-te la California. Gluma sună cam așa : un polițist de autostradă te trage pe dreapta și-ți spune : „Bine, prietene, prezintă-mi autorizația de agent imobiliar".

„Dar cum, domnule polițist, vreți să spuneți permisul de conducere."

„Ba nu, pentru că nu toată lumea din California are permis de conducere."

Ne este greu să concepem că am putea folosi puterea de constrîngere asupra cuiva, dar ea este prezentă constant în negociere. Dacă te întorci la magazin și-l rogi pe vînzător să ia produsul înapoi și să-ți dea banii, decizia acestuia va fi influențată de ambele puteri. Dacă îți va returna amabil banii, îl vei răsplăti mulțumindu-i și totul va fi o experiență plăcută. Dacă refuză să-ți returneze banii, te-ai putea enerva și totul s-ar transforma într-o experiență neplăcută.

Iată alte forme ale puterii de constrîngere : puterea de a ridiculiza sau de a pune într-o situație jenantă ; puterea de a strica o reputație prin dezvăluirea unui secret ; puterea de a provoca durere prin aducerea în discuție a unor evenimente triste sau prin desemnarea unor sarcini neplăcute ; puterea de a-ți irosi timpul, prin

obligația de a-ți repeta sarcina sau vreun curs și puterea de a-ți limita viitorul.

Să vedem cum reușesc negociatorii experimentați să îmbine cele două puteri într-o singură influență puternică. Părinții folosesc puterea recompensei și pe cea a constrîngerii în cazul copiilor. „Dacă te duci la culcare, îți citesc o poveste. Dacă nu mănînci morcovii, nu ai voie să te uiți la televizor." Vînzătorii subliniază clientului beneficiile pentru a-l convinge să cumpere și încearcă delicat să insinueze ce s-ar putea întîmpla dacă nu investesc. „Această investiție va face minuni pentru producția dumneavoastră. Trebuie să investiți acum, înaintea competiției."

Șefii folosesc ceea ce se numește abordarea „morcovului și a bățului" pentru a-și motiva angajații. „Dacă faci bine treaba asta, vei avea o imagine foarte bună. Joe, uită-te bine la mine. N-o da în bară." Politicienii o folosesc pentru a menține balanța păcii mondiale. „Mențineți un guvern democratic și veți primi statutul de națiune favorizată. Dacă vă puneți cu noi, 10 000 de rachete nucleare sînt gata să fie lansate în 15 secunde."

Elementele de recompensă și constrîngere sînt mereu prezente în orice situație de persuasiune. Să spunem că mașina ta e la reparat. Ți se spune că nu va fi gata decît mîine, dar ție îți trebuie astăzi. Le spui exact ce părere ai. Oare ce se petrece în mintea șefului atelierului auto în timp ce te ascultă? Dacă este de acord cu ce îi spui, va fi recompensat prin gratitudinea ta și atmosfera caldă și plăcută care se va crea. Dacă nu e de acord, este conștient că situația va deveni urîtă. Negociatorii experimentați înțeleg aceste două elemente și știu să le aplice.

Cei care nu înțeleg arta negocierii folosesc unul din aceste elemente, dar nu și pe celălalt. Ei amenință folosind puterea de constrîngere, dar nu sînt conștienți de puterea acesteia atunci cînd este folosită împreună cu cea a recompensei. Sigur ai văzut greșeli de genul acesta. Cînd mașina nu este gata, negociatorii fără experiență se enervează și încearcă să-și convingă oponentul să cedeze în fața dorințelor lor. „Dacă mașina nu e gata pînă la 5.00 după-amiază, vă dau în judecată de o să vă sară fulgii. Voi fi stăpînul vostru." Tactica fricii este foarte eficientă, dar de multe ori este aplicată atît de dur, încît se întoarce împotriva celui care o folosește. Iar apoi, dacă oponentul cade în capcană, greșeala este exacerbată de laudă.

Negociatorii experimentați știu că aplicarea subtilă a acestor două puteri este mult mai eficientă. Se transmite mesajul că lucrurile se vor înrăutăți, dacă nu obțin ceea ce vor. Dar dacă oponentul dă semne că este gata să cedeze, vor schimba abordarea și vor trece la puterea recompensei, arătîndu-și gratitudinea: „E minunat. Apreciez sincer. Ești foarte drăguț".

Stai o clipă și gîndește-te la motivele pentru care un partener de negociere ar putea fi „pedepsit" dacă nu încheie o înțelegere cu tine. Dacă lucrezi în vînzări, gîndește-te la motivul pentru care un client ar putea fi „pedepsit" dacă alege concurența în defavoarea ta. Dacă aplici pentru o slujbă sau o promoție, încearcă să găsești trei motive din cauza cărora compania ar pierde dacă nu te-ar alege pe tine. Mă întreb dacă unul dintre motivele pe care le-ai scris a fost: „Nu te obțin pe tine". Ar trebui să fie cel mai important motiv pentru care să te aleagă – nu datorită calității produsului sau al serviciului pe care îl propui, ci pentru că, dacă nu fac asta, nu te vor obține pe tine. Pentru a avea succes în aplicarea puterii de constrîngere, trebuie să adaugi această valoare produsului sau serviciului, astfel încît să se teamă că nu-l vor cumpăra de la tine. La fel ca în cazul puterii recompensei, tu trebuie să faci această diferență – cunoștințele despre produsele tale și abilitatea de a fi creativ în găsirea soluțiilor la problemele lor și de a profita de oportunitățile oferite.

Îți amintești de gambitul stabilirii plajei de negociere din primul capitol? Ți-am spus că propunerea inițială trebuie să fie mult mai mare pentru a-ți încadra adevăratele obiective. Cîteodată, ți se pare intimidant să o faci. Nu ai curajul să faci o propunere atît de exagerată, de teamă că oponentul îți va rîde în față. În cartea mea *The 13 Secrets of Power Performance*, am găsit răspunsul: trebuie să-ți dai seama care este lucrul de care te temi cel mai mult și să-l faci. La fel ca în cazul puterii recompensei, răspunsul constă în experiență. Dacă un novice într-ale afacerilor ar avea emoții pentru o negociere de 1 000 de dolari, un afacerist experimentat ar filosofa pe marginea pierderii unei negocieri de 100 000 de dolari. Dacă un reprezentant de vînzări fără experiență s-ar teme de pierderea unei vînzări de 1 000 de dolari, un agent mai experimentat nu va permite ca pierderea unei tranzacții de 100 000 de dolari să-l intimideze.

Reprezentanții de vînzări din noua generație au probleme cu aceste două puteri. Ei consideră că persoanele abordate îi pot recompensa plasînd o comandă sau îi pot pedepsi printr-un refuz sau, mai rău, îi pot ridiculiza din cauza propunerii făcute. După ce cîștigă experiență, își dau seama că domeniul vînzărilor este o loterie, la fel ca celelalte domenii de activitate. Dacă muncesc din greu și vorbesc cu un număr mare de oameni, mulți dintre ei îi vor refuza. Din momentul în care înțeleg că este doar un joc, percepția că oamenii îi pot recompensa sau pedepsi dispare și devin mult mai încrezători în ei înșiși și în ceea ce fac.

Reversul medaliei este puterea de constrîngere. Dacă simți că cineva este capabil să te pedepsească, atunci îi conferi această putere asupra ta. Știi cît de rău te simți atunci cînd polițistul te trage pe dreapta și-ți poate scrie o amendă. Respectiva penalizare poate fi insignifiantă, dar nivelul de intimidare este, într-adevăr, foarte mare.

Așa că, de cîte ori consideri că o persoană te poate constrînge cu ceva, atunci ea are puterea de a te intimida, iar una dintre cele mai mari forțe de constrîngere cunoscute este puterea de a pune oamenii în situații penibile, ridiculizîndu-i.

Teamă pe vîrful unui munte

Teama de ridicol împiedică îndeplinirea multor scopuri în viață. Acum mulți ani, pe vremea cînd învățam să schiez, eram pe muntele Mammoth din California, cu Ron și Marty Meripol, care schiau mult mai bine decît mine. „Roger, mîine te ducem pe cornișă", mi-au spus.

„Dar nu cred că sînt pregătit."

„Lasă, Roger, poți s-o faci."

Am mers cu telecabina pînă în vîrful muntelui, care este la 3 350 de metri deasupra nivelului mării. Pot încă simți tensiunea care domnea în micuța telecabină în timp ce urcam spre vîrful aproape abrupt și acoperit de zăpadă. E un drum atît de înfricoșător, încît nici cei mai experimentați schiori nu vorbesc în timp ce se apropie de vîrf. Stau în tăcere, adînciți în gîndurile lor, încercînd să învingă teama față de ceea ce se află în fața lor.

Într-un sfîrșit, am coborît din telecabină, iar vîntul tăios ne-a izbit în față. Mi-am pus cu mari emoții schiurile și am coborît cam 300 de

metri cu prietenii mei, pînă în vîrful cornișei. O cornișă reprezintă o cantitate de zăpadă care atîrnă peste colțul unei stînci. Schiorii au tăiat un fel de V prin această cornișă, pînă în fața stîncii aproape verticale. Dacă făceam doar un pas, puteam să cad 4 600 de metri în cap.

Am stat acolo, uitîndu-mă în jos și analizîndu-mi opțiunile. Aveam de ales între două: să urc înapoi la telecabină și să cobor cu ea, dar prietenii mei ar fi rîs de mine; iar a doua era să mor! Și am ales să mor decît să se rîdă de mine. Iată cît de puternică este această teamă de pedeapsă.

De curînd, am schiat pe cornișă cu copiii mei, iar acum, în vîrf, există un semn pe care scrie: „Cînd prietenii îți spun să o faci, nu-ți fie frică să spui nu".

Prin urmare, înțelege și simte-te confortabil folosind puterea de constrîngere. Fie că o aprobi, fie că nu, ea este o prezență constantă în negociere, iar capacitatea ta de a o utiliza eficient este foarte importantă pentru succesul tău ca negociator.

54 Puterea respectului

Al patrulea element al puterii personale este puterea respectului și poate fi atribuită oricui posedă un set consistent de valori și principii. Un exemplu elocvent sînt liderii religioși, precum Papa, Billy Graham sau Robert Schuller. Pat Robertson a reușit să devină un candidat serios la președinție datorită formulării temei: „Puteți avea încredere în mine pentru că am un set de valori pe care îl voi respecta". John F. Kennedy deținea puterea respectului. Cînd vorbea despre sceptrul puterii care trece de la o generație la alta sau despre noile granițe, transmitea crezul său – un set consistent de valori.

Frații Kennedy și puterea respectului

Și fratele lui John F. Kennedy, Robert, a știut să folosească puterea respectului cînd a candidat la președinție. Îți aduci aminte probabil de faimoasele lui cuvinte: „Unii oameni văd lucrurile așa cum sînt și întreabă: «De ce?». Eu visez lucruri care nu au fost niciodată și întreb: «De ce nu?»". De fapt, acest citat era împrumutat de la scriitorul irlandez George Bernard Shaw, care a scris: „Vezi lucrurile așa cum sînt și întrebi: «De ce?». Eu visez lucrurile care nu au existat niciodată și întreb: «De ce nu?»". Un altfel de plagiat l-ar fi putut lipsi de puterea respectului, dar să fim generoși și să spunem că domnul Shaw ar fi fost de acord.

Președintele Clinton nu deține puterea respectului. L-am întîlnit o dată la Casa Albă și vă pot spune că este un om foarte carismatic, extrem de inteligent și foarte muncitor. Problema lui este că pare să renunțe, atunci cînd vine vorba despre probleme dificile. Nu poți

avea încredere că va avea curajul să rămînă în cazul în care situaţia devine dificilă.

Lipsa puterii respectului a fost cauza căderii preşedintelui Carter. A fost unul dintre cei mai îndrăgiţi, mai morali şi mai etici preşedinţi pe care i-am avut vreodată. De asemenea, a fost şi unul dintre cei mai muncitori de la Casa Albă şi, probabil, unul dintre cei mai inteligenţi – licenţiat în fizică nucleară. Totuşi şi-a pierdut influenţa deoarece a părut să ezite în diverse probleme. Nu am ştiut niciodată dacă era îndeajuns de hotărît să continue, dacă situaţia s-ar fi înrăutăţit. De exemplu, modul în care a gestionat situaţia vizei şahului Iranului. Şahul Reza Pahlavi trăia în exil în frumoasa lui vilă din Acapulco Bay. S-a îmbolnăvit foarte tare şi a cerut viză ca să se întoarcă în ţara sa pentru tratament. La început, Carter a refuzat, temîndu-se de repercusiunile din Iran. Apoi s-a răzgîndit şi a aprobat viza, astfel încît şahul să fie tratat de cancer la New York. Cînd aceste acţiuni au declanşat proteste antiamericane în Iran, inclusiv studenţi-militanţi care luau ostatici la ambasada americană, Carter s-a răzgîndit din nou: l-a mutat pe şah în Panama, pentru a detensiona situaţia.

Nu cred că Ronald Reagan ar fi acţionat la fel. El ar fi luat o decizie, oricare ar fi fost ea, şi ar fi susţinut-o. Să luăm exemplul deciziei sale de a-i refuza viza lui Yasir Arafat atunci cînd acesta a fost invitat de ONU la New York să ţină un discurs la Adunarea Generală. Cum te-ai simţi dacă la ONU s-ar fi votat împotriva ta cu 150 la 2, dintre care al doilea vot ar fi fost al tău? Apoi Organizaţia Naţiunilor Unite a decis mutarea Adunării la Geneva, pentru a ocoli această decizie. Nu ai fi vrut să mai analizezi încă o dată situaţia? Nu te-ai fi gîndit că poate ai exagerat de data aceasta? Nu! Iei o decizie şi o susţii, pentru că puterea respectului este cel mai influent factor pe care îl ai de partea ta.

Ronald Reagan a fost un maestru în proiectarea puterii respectului. Datorită ei, putea face lucruri scandaloase fără să fie pedepsit. În ţara noastră, există legi care împiedică orice oficialitate guvernamentală să comande asasinarea liderului unei alte ţări. Reagan a reuşit să scape nepedepsit atunci cînd a ordonat bombardarea cortului lui Muammar al-Qaddafi cu încărcături de 2 700 de kilograme, iar noi l-am iubit pentru asta. De ce? Pentru că era foarte sigur de ceea ce făcea. Ne-a spus ce fel de persoană este şi şi-a respectat imaginea.

Dimpotrivă, popularitatea lui Reagan a scăzut în timpul negocierilor cu iranienii pentru eliberarea ostaticilor din Liban, şi asta pentru că spusese că nu o va face niciodată.

Senatul a cheltuit 50 de milioane de dolari pentru audierile „IranGate" şi nu au putut dovedi greşeli din partea preşedintelui. Totuşi opinia publică a reacţionat exact invers. A fost iubit pentru aparenta imagine de putere de care a dat dovadă în încercarea de a-l asasina pe Qaddafi şi blamat pentru aparenta contradicţie din încercarea de a elibera ostaticii în schimbul armelor.

Cum a fost afectat un preşedinte de puterea respectului

În timpul primilor ani de preşedinţie ai săi, George Bush a fost consistent în deciziile sale, iar popularitatea i-a crescut proporţional. La început, a fost foarte ferm în opoziţia faţă de noile taxe. Ne-a spus: „Vor coborî de pe Capitol Hill şi îmi vor spune că ne trebuie taxe noi. Iar eu le voi spune: «Fără taxe noi». Aşa că vor pleca înapoi, se vor consulta şi vor spune: «Domnule preşedinte, este nevoie de taxe noi». Iar eu le voi răspunde: «Citeşte-mi de pe buze: fără taxe noi!»". A fost foarte iubit pentru această decizie. Apoi şi-a încălcat promisiunea şi a făcut o înţelegere cu Congresul, care a crescut taxele. A fost urît pentru asta – popularitatea i-a scăzut de la 80% la 45% peste noapte.

Apoi a venit războiul din Golf. Ce notă i-ai da pentru fermitatea cu care a gestionat situaţia? 10 curat, nu? Nimeni nu putea fi mai consecvent în modul în care s-a descurcat cu Saddam Hussein şi iar a fost iubit pentru asta. Popularitatea i-a crescut la 90%. Dar a apărut problema refugiaţilor kurzi. Într-o zi a spus: „Nu voi trimite trupe americane într-un război civil care durează dintotdeauna". Minunat, ai luat atitudine, însă mai trebuie să o şi respecţi. A doua zi s-a răzgîndit şi a trimis trupe în nordul Irakului. Popularitatea i-a scăzut din nou la 50%. Ce putem înţelege din asta? Puterea respectului, transmiterea ideii că există un set de valori, îi influenţează pe oameni.

Îţi place şi admiri comportamentul ferm la clienţii tăi. Şi ei îl admiră la tine. Dacă eşti dispus să iei atitudine pentru principiile tale, mai ales dacă pari că riști pierderi financiare, oamenii capătă

încredere în tine și te vor iubi pentru asta. De exemplu, vinzi calculatoare și ai curajul să le spui clienților tăi: „Bineînțeles, ai vrea să economisești. Aș fi de acord, dacă ar fi lucrul cel mai potrivit pentru tine, dar nu e. Știu că nu vei fi complet mulțumit pînă nu vei avea modelul cu un hard de 2 Gb. Așa că nu îți voi vinde nimic mai puțin performant".

Vei fi foarte iubit pentru asta. Bineînțeles că vor fi și sceptici, dar dacă ți-ai făcut tema cum trebuie și ai dreptate, îl vei putea influența pe client. Dacă renunți, cum crezi că vor putea să te mai respecte?

Să spunem că doctorul ți-a zis că ai nevoie de o operație de triplu bypass și tu îi răspunzi: „Cred că mă pot descurca cu unul dublu". Dacă ar fi de acord, ce părere ai mai avea despre el? Ai permite ca acea persoană să se apropie de tine cu un bisturiu? Nu prea cred.

În momentul cînd transmiți acest tip de putere, ceilalți negociatori își dau seama de asta; admiră setul de valori de care dai dovadă și, astfel, ai puterea de a-i influența. Cînd negociezi și arăți că ești dispus să renunți la niște condiții sau să tragi niște sfori, lucru pe care nu l-ai face, s-ar putea să obții un cîștig pe termen scurt. Totuși, pe termen lung, vei avea de pierdut în ceea ce privește influența ta asupra acelui client.

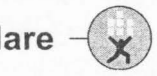
Ai grijă să nu-ți stabilești niște standarde pe care să nu le mai poți respecta. Nu îi spune acelui cumpărător că nu vei reduce prețurile și apoi să o faci. E mai rău decît dacă nu ai mai stabili acele standarde la început. Asta l-a băgat pe Gary Hart în bucluc în timpul campaniei prezidențiale din 1988. Nu știu ce părere ai despre el, dar eu cred că ar fi reușit să scape, dacă, după ce a petrecut un sfîrșit de săptămînă cu Donna Rice, ar fi spus simplu: „Sigur. Mai fac asta cîteodată. Mi se pare amuzant". Cred că ar fi reușit, dacă nu ar fi declarat în *Miami Herald*: „Vai, n-aș face niciodată acest lucru", iar apoi l-a făcut.

Puterea respectului este cel mai influent factor dintre toți. Capacitatea de a transmite mesajul că ai un set puternic de valori, pe care îl vei respecta întotdeauna, are un efect uimitor asupra oamenilor. Iată de ce este mai puternic decît efectele evidente ale factorilor de recompensă și constrîngere. Chiar dacă acestea două pot avea un efect imediat dramatic asupra oricui, nu le poți susține. Există posibilitatea ca la un moment dat să se întoarcă împotriva ta.

Părintele care își convinge copilul cu ajutorul recompenselor va afla foarte repede că acesta învață să le aștepte și se va întoarce împotriva părintelui dacă nu le va primi. Poți oferi un salariu de 20 de milioane de dolari pe an unui director executiv, iar în primele faze va fi un factor foarte puternic de motivare. Va face tot ce îi va sta în putință pentru a asigura continuitatea acestei recompense. Totuși, de la an la an, valoarea recompensei va începe să scadă.

Oamenii pot fi motivați prin puterea de constrîngere; de exemplu, amenințîndu-i cu concedierea. Dar dacă o folosești prea mult, se va întoarce împotriva ta. Dacă vei continua amenințările, angajatul ori va încerca să scape de presiune, ori se va obișnui cu ea. Dimpotrivă, puterea respectului crește treptat. Cu cît transmiți mai mult că ai un set de valori pe care îl vei respecta, cu atît mai mult vor învăța oamenii să te respecte. Din această încredere decurge puterea de a-i influența pe ceilalți în negociere.

Puterea respectului ca factor de intimidare



Cînd ți se aplică această putere, sentimentul poate fi intimidant, pentru că tu admiri această caracteristică. De exemplu, ți se spune: „Da, dar noi nu lucrăm așa. Fondatorul nostru, Dumnezeu să-l odihnească, a spus acum 28 de ani, cînd a început această afacere: «Să stabilim o listă de prețuri corecte și să nu ne abatem de la ea»". Cînd auzi cuvinte atît de alese, nu-ți place să te pui de-a curmezișul, pentru că îi admiri pe cei care au principii și nu vrei să li te opui.

Cînd cineva folosește puterea respectului astfel, ai două alternative:

1. Stabilește faptul că, deși ți se spune că nu au făcut niciodată excepții de la regulă, acestea au existat. Puterea precedentului este remarcabilă. Dacă reușești să afli că a existat la un moment dat o excepție, atunci le elimini puterea respectului. Președintele Clinton a fumat o singură dată marijuana cu 25 de ani în urmă și și-a pierdut toată credibilitatea în războiul drogurilor – și nici măcar nu a inhalat. Dacă te afli la un hotel Holiday Inn din Florida, cere o concesie specială și, dacă poți stabili că un Holiday Inn din Seattle a acordat

aceeași concesie, acest lucru îți conferă o putere foarte mare în negocierea cu recepționerul din Florida.

2. Spune-le că, dacă în trecut a fost o idee bună, acum nu mai e cel mai inteligent lucru. Cunosc una dintre companiile aflate în topul 50 al companiilor de succes care a scăpat ani la rînd fără a face această concesie spunînd: „Fondatorul nostru a stabilit, la înființarea companiei, că vom avea o listă de prețuri de la care nu ne vom abate. Trebuie să fie un preț corect și toți să plătească la fel". Compania a menținut această politică zeci de ani, dar, într-un final, concurența a început să reducă prețurile, așa că au fost nevoiți să facă la fel. Doar pentru că aceasta a fost politica firmei timp de zeci de ani nu înseamnă că și în prezent trebuie să fie la fel.

55 Puterea carismei

Al cincilea element al puterii personale este puterea carismei. Este probabil una dintre cele mai greu de explicat și de analizat puteri. Ce este carisma? Cu toții am auzit de religii carismatice, nu-i așa? În acest sens, carisma reprezintă un har de la Dumnezeu, un talent special, cum ar fi abilitatea de a vindeca sau de a face profeții. În sens popular, carisma este o calitate specială care îi conferă unei persoane abilitatea de a captura imaginația altora, inspirînd susținere și devotament.

Sociologul german Max Weber a fost primul care a introdus termenul în folosirea modernă și l-a prezentat ca pe un talent de persuasiune care poate fi învățat. L-a numit „formă de autoritate". Pînă la sfîrșitul secolului trecut, autoritatea era percepută sub forma legilor sau a tradițiilor. Max Weber a introdus carisma ca a treia formă de autoritate. Astfel, oamenii pot influența doar cu ajutorul personalității lor.

Max Weber a mai introdus teoria conform căreia liderii carismatici sînt aleși în perioadele tulburi. Și a fost adevărat în cazul lui Adolf Hitler în Germania și al lui Juan Peron în Argentina. Dacă te uiți la politica americană actuală, vei observa același fenomen. Franklin Roosevelt a fost ales prima dată în timpul marii crize economice. John F. Kennedy a fost ales în toiul Războiului Rece, iar Ronald Reagan și Bill Clinton au fost ambii aleși în timpul unor perioade economice tulburi.

Dean Simonton, psiholog la Universitatea California Davis, a determinat elementele pe care un candidat la președinție trebuie să le transmită pentru a fi perceput drept carismatic. Trebuie să aibă

fler teatral, să-şi cizeleze în mod conştient imaginea publică, să folosească retorica în mod eficient, să fie maestru în arta manipulării, să fie direct, cu o personalitate vizibilă, să aibă capacitatea de a-şi menţine popularitatea, să ştie să se bucure de aspectele ceremoniale ale funcţiei de preşedinte şi să fie un dinam de energie şi hotărîre.

Dacă aplici toate aceste caracteristici unui preşedinte care consideri că este sau a fost carismatic, vei vedea că aceasta nu este o trăsătură misterioasă cu care te naşti, ci mai mult un talent pe care îl cultivi. În cartea mea *Secretele persuasiunii,* două capitole sînt dedicate dezvoltării carismei personale; dar, deocamdată, să ne limităm la recunoaşterea puterii şi a limitelor sale.

Să-l cunoaştem pe maestru – William Jefferson Clinton

Sînt sigur că ai avut ocazia să întîlneşti o celebritate cu o personalitate copleşitor de carismatică. Atunci cînd l-am cunoscut pe preşedintele Clinton, m-am simţit foarte inconfortabil, pentru că mă aflam la celălalt pol al spectrului politic şi cred că şi-a dat seama de asta. Nu am vrut să spun nimic care să semene a aprobare, aşa că i-am spus: „Succes, domnule preşedinte. Nu-i lăsaţi să vă afecteze cu nimic". Ghici ce-a făcut. M-a privit în ochi şi mi-a spus: „Roger, dacă vei ţine cu mine, voi fi alături de tine", iar eu i-am răspuns: „Voi fi aici, domnule preşedinte". În 15 secunde, obţinuse promisiunea unui sprijin, bazîndu-se doar pe puterea personalităţii sale.

Cei din domeniul vînzărilor au tendinţa de a sublinia în mod exagerat puterea carismei. Un reprezentant de vînzări care lucra de foarte mult timp în domeniu mi-a spus: „Singurul motiv pentru care oamenii mei fac afaceri cu mine este că mă plac". Ei, acum nu se mai întîmplă asta. Să nu cazi în aceeaşi capcană ca Willie Loman. Chiar şi acum 40 de ani, cînd Arthur Miller a scris *Moartea unui comis voiajor* şi l-a făcut pe Loman să spună că cel mai important lucru este să fii plăcut de ceilalţi, el se amuza pe tema aceasta. Evident că este posibil ca un client să plaseze o comandă dacă te place, dar să nu crezi că, astfel, obţii un control mare. Cumpărătorii sînt foarte sofisticaţi în zilele noastre, iar în negociere e drum lung pînă la deţinerea controlului.

Puterea carismei ca factor de intimidare

Unii oameni sînt foarte vicleni în folosirea acestei puteri. Fără să-ţi dai seama, te trezeşti că faci concesii doar pentru că-ţi place persoana foarte mult. Ori de cîte ori îţi vei da seama că eşti atras de respectiva persoană, întreabă-te: „Oare aş mai fi făcut această concesie dacă nu mi-ar fi plăcut de ea?".

56 Puterea expertizei

Al şaselea element al puterii personale este puterea expertizei. Cînd transmiţi cuiva mesajul că ai mai multă experienţă într-un domeniu decît el, atunci ai putere asupra lui. Gîndeşte-te la cei a căror părere o respecţi datorită puterii expertizei: doctorul, mecanicul auto sau instalatorul. Eu ţin cont şi de părerea menajerei, cînd îmi spune că trebuie să cumpăr o anumită soluţie de curăţat pentru suprafeţe speciale.

Eu cred că puterea expertizei devine importantă în mod direct proporţional cu complexitatea lumii în care trăim. Cred că totul a început odată cu aparatele video. Din momentul în care am recunoscut că nu ştim să ne programăm aparatele video, am acceptat că, de atunci încolo, vom avea nevoie de experţi pentru multe alte lucruri. Sau poate că totul a început înainte de asta. Îmi aduc aminte că stăteam în faţa maşinii pe care o cumpărase tatăl meu, în anii '50: „Şi unde e locul pentru manivela de pornire?".

„Nu are."

„Nu se poate. Şi cum o vei porni fără baterie?" Eram obişnuit cu o maşină pe care trebuia să o pornesc la mînă în dimineţile reci, învîrtind la manivelă timp de 15 minute, cînd mama voia să meargă în oraş la cumpărături.

„Nu sînt sigur", mi-a răspuns tata. „Mi s-a spus că, dacă bateria nu porneşte, atunci avem o problemă serioasă, care trebuie rezolvată."

„Dar tot nu are sens", i-am repetat. Oricum, m-am obişnuit cu asta, iar în privinţa aparatului video, m-am resemnat. Şi cred că vor mai fi şi alte compromisuri, pînă cînd mă voi lumina. Cum tehnologia se dezvoltă de la un an la altul, de la o lună la alta şi chiar de la o

săptămînă la alta, expertul va fi rege. Ar trebui să ne dăm seama toţi că, dacă nu devenim repede experţi în domeniul nostru, avalanşa tehnologiei ne va copleşi.

Puterea expertizei este o caracteristică personală; prin urmare, dacă te schimbi, poţi pierde această faţetă a puterii. În zilele noastre, e de ajuns să refuzi să crezi că trebuie să munceşti încontinuu pentru a-ţi îmbunătăţi abilităţile.

Puterea expertizei ca factor de intimidare

Nu lăsa pe nimeni să te intimideze cu puterea expertizei. Îţi aminteşti cînd ţi-ai pus pe picioare afacerea şi i-ai studiat detaliile tehnice, dar nu erai foarte încrezător? Apoi ai dat peste cineva care părea să ştie mai multe decît tine. Îţi aminteşti ce intimidant a fost? Nu lăsa pe nimeni să-ţi facă asta. Cînd ţi se pune la îndoială expertiza, să nu-ţi fie teamă să spui: „Nu e chiar domeniul meu, dar experţii noştri sînt cei mai buni. Puteţi avea încredere totală în ei".

Avocaţii şi medicii procedează astfel. Au limbajul lor specific pe care nu-l înţelegi, pe care îl folosesc pentru a transmite ideea că sînt experţi în ceea ce fac.

Nu există nici un motiv pentru care doctorii să nu poată scrie reţete în engleză, dar, dacă ar face-o, s-ar pierde ceva din misticism, din puterea expertizei. Avocaţii fac la fel. Folosesc un limbaj pe care noi nu îl înţelegem pentru a putea transmite puterea expertizei.

57 Puterea situației

Al șaptelea element al puterii personale este puterea situației. O cunoaștem cu toții. Să luăm ca exemplu funcționarul de la oficiul poștal, o persoană care nu deține putere în nici un alt domeniu, dar care, în această situație specială, îți poate sau nu accepta un pachet. El are putere asupra ta și îi place la nebunie să o folosească.

Se întîmplă frecvent în organizațiile mari sau agențiile guvernamentale, unde angajații nu au multă libertate de acțiune în modul în care își îndeplinesc obligațiile de serviciu. Cînd obțin această libertate – și, astfel, puterea asupra ta –, ei sînt nerăbdători să o folosească.

Ce le mai place să folosească puterea situației!

Îmi aduc aminte că am ținut un discurs la o mare conferință de vînzări din Halifax, Noua Scoție. Cu o seară înainte, grupul respectiv a dat o mare petrecere. Unul dintre ei s-a dezbrăcat pentru a se culca la 3.00 dimineața și apoi a realizat că are nevoie de gheață. Amețit, încerca să-și dea seama dacă se merită să se îmbrace pentru a lua niște gheață. Pînă la urmă, s-a gîndit: „E 3.00 dimineața. Aparatul de gheață e după colț. Cine mă poate vedea? Mă duc așa". Dar a uitat că ușa se va încuia automat în spatele lui.

În scurt timp, stătea în fața ușii cu găletușa de gheață în mînă, analizîndu-și opțiunile. Pînă la urmă, a hotărît că nu avea de ales, a pus găletușa jos și s-a dus la recepție, cerînd o altă cheie. Recepționera s-a uitat la el și i-a spus: „Domnule, înainte de a vă da altă cheie, am nevoie de niște acte de identitate". Aceasta este puterea situației, iar unora le place la nebunie să o folosească.

Un aspect important al negocierii este că, la un moment dat, se ajunge la un punct în care oponentul are atît de multă putere, încît simți că vei pierde, indiferent cît de bun negociator ești. Dacă tot va trebui să faci o concesie, indiferent care, măcar să o faci cu stil. Nu are nici un sens să te superi pe oponent, să-i pierzi bunăvoința și tot să fie nevoie să faci concesia.

De cîte ori ne-am întors la un magazin pentru a ne lua banii înapoi, iar vînzătorul ne-a spus: „Bine, doar de data asta. Dar nu face parte din politica firmei"? Ce sens mai are? Dacă tot vei face concesia, e mai bine să o faci cu stil, astfel încît să nu pierzi bunăvoința celeilalte persoane.

Acum mai mulți ani, cînd lucram ca broker imobiliar, compania a construit patru case. În California se foloseau plăcile turnate. Exact cînd terminam de turnat, inspectorul de construcții din cadrul primăriei a oprit mașina, a venit la noi și a întrebat întîmplător ce facem.

Nouă ni s-a părut evident, dar cum el nu era cunoscut pentru simțul umorului, i-am răspuns: „Turnăm plăci".

„Fără aprobarea mea nu turnați nimic", ne-a spus și am putut jura că se bucura de fiecare minut al conversației. Urmarea a semănat foarte bine cu rutina polițiștilor din Keystone. Toată lumea alerga de colo-colo, încercînd să obțină autorizația de construcție. Oripilați, ne-am dat seama că are dreptate. Cineva făcuse o greșeală, iar inspectorul avea atît de multă putere în această situație, încît ar fi trebuit să aducem o echipă cu lopeți, care să scoată cimentul înainte de a se întări, pentru ca apoi inspectorul să se uite la autorizație și să o semneze. Nu trebuie să te superi. Negociatorii experimentați recunosc meritele puterii situației și încearcă să mute discuția într-un domeniu în care au control.

58 Puterea informației

Ultimul element al puterii personale este puterea informației. Schimbul de informații creează o legătură. De fiecare dată cînd împărtășești ceva unei persoane, te apropii de ea. De aceea, mai demult, înainte ca membrii Congresului să voteze legea care le interzicea să participe în turneele de conferințe, erau foarte solicitați în acest sens. O asociație, care putea fi penalizată cu o amendă mare, putea angaja un senator sau un reprezentant al poporului în funcția de conferențiar la convenția anuală.

Asociația respectivă își putea permite să plătească persoanei un onorariu consistent. Și nici nu ar fi fost vorba despre un *quiproquo* – simplul fapt că senatorul respectiv a vorbit cu electoratul nu a făcut decît să-i întărească legătura cu acesta. Reprezentanții care vînd produse farmaceutice și reușesc cu greu să stabilească întîlniri cu medicii știu că trebuie să aibă de fiecare dată cîte o informație nouă – poate rezultatul unui studiu –, pentru că împărtășirea de informații stabilește o legătură cu medicul.

Puterea informației ca factor de intimidare

Ascunderea informațiilor are un efect de intimidare. Marile companii procedează în acest fel. Iau decizii la nivel înalt, pe care nu le dezvăluie și muncitorilor. Nu pentru că ar fi secret sau le-ar dăuna, ci pentru că aceste companii știu că discreția la nivelul executiv le oferă control asupra muncitorilor.

Rasa umană are o dorință înnăscută extraordinară de a ști ce se petrece. Nu suportăm misterul. Dacă trimiți o vacă pe cîmp, ea va sta acolo toată viața ei, fără a se întreba ce se află de partea cealaltă a dealului. Oamenii cheltuiesc un miliard și jumătate de dolari aruncînd un telescop Hubbell în spațiu, pentru că trebuie să știm ce se întîmplă acolo.

Ascunderea de informații poate fi foarte intimidantă. Să spunem că ai făcut o prezentare foarte detaliată unei comisii și ți se spune: „Trebuie să ne consultăm. Te deranjează dacă aștepți pe hol? Te chemăm cînd sîntem gata". Nu de mirare că nu te simți bine așteptînd în hol. Nu e deloc plăcut cînd ți se ascund informații.

Dacă îți dai seama că este doar un gambit de negociere, atunci nu mai poți fi intimidat. Cine știe, poate ei vorbesc despre scorurile de la fotbal, iar cînd începi din nou negocierea, încrederea în tine a scăzut, iar nivelul lor de putere a crescut. Dacă îți dai seama că e doar un șiretlic, acest gambit nu te mai poate intimida.

59 Combinațiile de puteri

Pînă acum ai învățat cele opt elemente care îți conferă putere asupra oponentului. Să le recapitulăm: 1. puterea legitimă (puterea titlului sau a poziției pe piață); 2. puterea recompensei și a constrîngerii (de multe ori percepția, și nu realitatea); 3. puterea respectului (proiectarea existenței unui set consistent de valori); 4. puterea carismei (puterea personalității); 5. puterea expertizei; 6. puterea situației; 7. puterea informației.

Acordă-ți note în funcție de aceste elemente – nu cum te vezi, nici cum ești în realitate, ci cum te văd ceilalți. Cum te percep partenerii de negociere din aceste puncte de vedere? Acordă-ți o notă de la 1 la 10, unde 1 este foarte slab, iar 10 foarte puternic. Punctajul maxim este 80. Dacă obții în jur de 60, e un punctaj foarte bun pentru un negociator experimentat. Ai putere, dar știi și să empatizezi cu ceilalți. Dacă ai peste 70, aș fi îngrijorat, pentru că ești prea intimidant în relațiile interumane. Mai puțin de 60 înseamnă că ai cîteva puncte slabe. Analizează-le și vezi ce poți face pentru a ajunge aproape de 10.

În timp ce revizuiești această listă, ține minte că aceste opt elemente de putere pot fi folosite împotriva ta, pentru a te intimida și a te face să crezi că nu ai deloc putere. Data viitoare cînd negociezi și simți că pierzi controlul – că încep să te intimideze –, încearcă să descoperi care element este cauza și vei reuși să-l gestionezi mult mai ușor.

Acum vom vedea combinațiile speciale dintre aceste opt puteri. Să începem cu puterea respectului, a carismei și a expertizei.

Negociatorii experimentați știu că aceste trei combinații sînt vitale pentru controlul negocierilor. Cunoști pe cineva care pare să-i

convingă foarte ușor pe ceilalți să-i accepte sugestiile? Poate ai participat la o negociere a șefului tău și el a făcut să pară totul foarte ușor. A stat de vorbă cu partenerul de negociere vreo 20 de minute despre ceea ce nu părea a fi un subiect important, iar la sfîrșit acesta a spus: „Și acum ce trebuie să facem? Alegem produsul cel mai scump sau ne descurcăm și cu cel standard? Tu să ne spui. Tu ești expertul".

Iată cum a obținut asemenea putere asupra oponentului: a transmis puterea respectului, a carismei și a expertizei. Puterea respectului: „Nu voi face nimic care să nu fie în interesul vostru, indiferent de cîștigul ce-mi revine". Nu-i așa că astfel cîștigi încredere? Puterea carismei presupune o personalitate plăcută, iar puterea expertizei implică transmiterea mesajului (fără a fi arogant) că știi mai multe decît oponentul. Cînd alături aceste trei puteri, ești foarte aproape de a deține controlul negocierilor. Ajungi în punctul în care partenerul de negociere amînă decizia: „Așadar, ce crezi că am putea face?". Și astfel, îți predă controlul negocierilor.

O altă combinație a acestor puteri are o importanță deosebită pentru negociatori. Efectele sale sînt copleșitoare. Cînd acestea sînt folosite concomitent, se întîmplă ceva incredibil. Cele patru puteri sînt: puterea legitimă (a titlului), puterea recompensei (abilitatea de a-i recompensa pe ceilalți), puterea respectului (setul de valori pe care le vei respecta, indiferent ce se întîmplă) și puterea carismei (personalitatea).

Cînd aceste patru puteri sînt folosite concomitent, efectul este fenomenal, fie în bine, fie în rău. Așa a putut Hitler să preia controlul Germaniei în anii '30. A subliniat încontinuu titlul „Führer! Führer! Führer!" (puterea recompensei), spunîndu-le germanilor: dacă invadăm Cehoslovacia și Polonia, iată ce vom obține. A impus dictatoriala putere a respectului: nu ne vom abate de la plan. Hitler avea și o putere carismatică hipnotizantă: putea să vrăjească zeci de mii de oameni cu discursurile sale.

Mai consecvent decît atît nu se poate

Mi se pare fascinant cum Adolf Hitler, care și-a terminat autobiografia, *Mein Kampf* (*Lupta mea*), în 1926, a scris în detaliu ceea ce urma să se întîmple, inclusiv expansiunea Germaniei

> prin Cehoslovacia și Polonia, pînă în Ucraina. Chiar dacă în Germania au circulat peste 5 milioane de cópii înainte de al doilea război mondial, cartea nu a fost tradusă într-o altă limbă. Hitler a controlat circularea cărții doar în interiorul Germaniei, dar îmi vine greu să cred că nu s-a scos nici o copie din țară care să fie tradusă. Poate traducătorii nu au putut crede monstruozitățile plănuite. Poate aveam prea mare nevoie de Hitler ca bastion împotriva comunismului. Poate că scrierile sale au fost considerate doar aiurelile unui nebun. Dar dacă lucrarea ar fi fost luată în serios, s-ar fi știut toate detaliile planurilor sale, pentru că nu s-a abătut niciodată de la intenția originală.

În același fel a preluat David Koresh controlul cultului davidian din Waco, Texas, iar acesta a fost atît de mare, încît adepții doreau să li se spună nu doar unde să trăiască, ce să gîndească sau ce să spună, ci și cînd să moară. David Koresh le-a spus oamenilor săi că este Dumnezeu (un titlu „bunicel", pentru că mai bine decît atît nu se poate)! El sublinia foarte mult puterea recompensei – „Dacă stai cu mine, vei merge în Rai. Dacă te dai de partea lor, te duci la închisoare"; puterea respectului – „Nu ne pasă ce crede restul lumii. Aceasta este credința noastră"; puterea carismatică – avea o personalitate hipnotizantă, marca oricărui lider religios.

Reversul medaliei este cazul lui John F. Kennedy. Orice președinte are puterea titlului și poate recompensa, dar nu înseamnă că are și un set ferm de valori. Acestea au fost motivele căderii lui Carter și impedimentul lui Bill Clinton, ambii părînd să ezite în momente-cheie. A fost și greșeala lui Nixon de la sfîrșitul mandatului.

Nu toți președinții pot proiecta puterea carismei. Aceasta a fost problema lui Gerald Ford. Avea din plin toate celelalte elemente, dar nu avea personalitatea necesară. De-a lungul carierei sale, Richard Nixon, în ciuda faptului că era foarte deștept, s-a fixat pe ideea că foarte puțini oameni îl plăceau. Și cred că acesta a fost și motivul căderii lui George Bush, mai ales că l-a urmat pe Reagan, care era foarte carismatic. Vă amintiți imaginea lui Bush din timpul dezbaterilor de la Williamsburg? Chiar dacă știa că 94 de milioane de oameni îl urmăreau la televizor, el se uita la ceas și părea foarte plictisit de întregul proces. În schimb, Clinton s-a aplecat spre auditoriu să le spună oamenilor ce rău îi pare că o pîine costă 1,75 dolari.

John F. Kennedy și Ronald Reagan au avut din abundență aceste patru puteri, de aceea sînt cei mai populari președinți din istoria modernă. Și tu poți avea acest fel de putere, dacă te concentrezi pe dezvoltarea acestor patru elemente de putere personală. Cînd vei reuși, îți garantez o transformare remarcabilă a capacității tale de a-i influența pe cei din jur.

60 Puterea nebuniei

Vreau să-ți prezint o altă formă a puterii personale, puterea nebuniei. Nu cred că vei dori să o folosești foarte des, dar e bine să știi despre ce e vorba. Puterea nebuniei funcționează astfel: dacă îți convingi oponentul că ești nebun, atunci ai putere asupra lui.

După ce Vietnamul comunist și-a deschis granițele pentru non-americani, am petrecut o săptămînă la Saigon și Hanoi. În Hanoi am angajat un ghid care să-mi arate împrejurimile. Supraviețuise războiului și eram nerăbdător să-i aflu părerea. Cînd l-am întrebat care este cel mai bun președinte american, mi-am dat seama că era angajat guvernamental (ca oricine care a trăit sub comunism).

S-a gîndit o clipă și mi-a răspuns: „Nu știu cine este cel mai bun, dar știu cine este cel mai rău. Cel mai rău președinte a fost Richard Nixon. A vrut să ne arunce bomba nucleară. E nebun. Este cel mai rău dintre toți președinții". Sînt sigur că nici măcar Nixon nu a intenționat vreodată să arunce o bombă nucleară asupra acestui oraș. El și Henry Kissinger au pregătit o strategie. Au crezut că, dacă ar convinge guvernul vietnamez că sînt nebuni, i-ar forța să se așeze la masa negocierilor, ceea ce au și reușit.

Puterea nebuniei a fost folosită cu adevărat atunci cînd Saddam Hussein a invadat Kuwaitul. George Bush s-a trezit în fața unei provocări: să-l convingă pe Hussein că, dintre ei doi, Bush era cel mai nebun. Cred că te întrebi cum se poate face acest lucru. Primul pas este să-ți pui sacul de golf pe umăr și să te duci la Kennebunkport, Maine, pentru o vacanță de golf. Și asta în timpul celei mai grave crize a țării de la războiul din Vietnam încoace.

Apoi îți trimiți secretarul de stat, James Baker, în Montana, la o vacanță de pescuit. Apoi îl ascunzi pe vicepreședinte. Știi ce făcea

Dan Quayle în tot timpul ăsta? Ziarele au spus că a fost în vacanță în Arizona, dar nici măcar eu nu cred că Quayle este atît de nebun pentru a se duce în Arizona în luna august. Cred că Bush era foarte speriat că Quayle ar putea fi fotografiat la Casa Albă, părînd că se ocupă de tot. Pozele cu Saddam Hussein din acea perioadă îl arată cu ochii bulbucați de frică. Arăta ca și cum tocmai își dăduse seama că are de-a face cu cineva mult mai nebun decît el!

În afaceri, puterea nebuniei este reprezentată de persoana care se poartă atît de haotic, încît nu știi niciodată cum va reacționa. Într-o zi te poate lua în brațe, cînd intri în biroul ei, iar a doua zi te poate da afară. Dacă reușești să convingi că ești nebun, atunci vei avea putere.

61 Alte forme de putere

În afară de cele nouă forme de putere prezentate în capitolele anterioare, mai sînt și alte aspecte care îți pot conferi putere, cum ar fi puterea împărțirii riscului. Poți avea putere asupra oponentului dacă îl convingi că și alții și-au asumat acest risc. Este puterea investiției sindicale – cu cît aduni mai mulți oameni care să investească, cu atît îți este mai ușor să-i convingi și pe alții să semneze.

Dacă ar fi să jucăm „marca sau banul" și ți-aș spune să pariezi 5 000 de dolari față de cei 20 000 ai mei, ai fi foarte nerăbdător să accepți. Îți ofer posibilitatea de a paria 4 contra 1 la șanse de 2 la 1 (jucătorii profesioniști îți vor spune că suma pariată nu contează, atît timp cît șansele sînt mai mari decît ar trebui). Cu toate acestea, să pierzi 5 000 de dolari aruncînd cu banul ar putea fi prea mult pentru tine, așa că m-ai putea refuza. Gîndește-te la asta: dacă ai găsi 100 de oameni dispuși să riște 50 de dolari, ai mai continua? Cred că da, pentru că, în ciuda faptului că potențialul cîștig este același, vezi că și alții sînt dispuși să-și asume acest risc.

Același principiu se aplică și în investițiile sindicale. Dacă ți-aș spune să investești 100 000 de dolari în imobiliare, ai ezita să riști atît de mult. Chiar dacă ți-aș cere 5 000 de dolari, riscul tot ți s-ar părea prea mare. Cu toate acestea, dacă ți-aș spune că mai am 19 investitori dispuși să dea cîte 5 000 de dolari, iar tu ai fi al douăzecilea, este mult mai probabil că îmi vei accepta propunerea. În plus, dacă ți-aș spune să investești 100 000 de dolari în 20 de uniuni sindicale diferite, ai fi mult mai dispus decît să-i investești pe toți într-una singură. Astfel, simți că-ți minimalizezi riscurile.

Ce putem învăța din asta? De fiecare dată cînd vei reuși să demonstrezi că riscul pe care îl ceri a mai fost acceptat și de alții, îți dezvolți puterea de a influența.

Puterea confuziei

Confuzia are multă putere. Poate nu ți se pare corect, din cauza faptului că ai crezut mereu că o minte confuză va zice „nu". E adevărat că este important să fii sigur că persoana cu care negociezi este conștientă în ce se bagă. Totuși, la fel de adevărat, este că o minte confuză poate fi mai ușor de convins.

Dacă negociezi cu cineva și îi spui: „Ai două opțiuni simple. Lasă-mă să ți le explic și vei putea lua o decizie", nu poți influența utilizînd această abordare. Oponentul își poate da seama foarte bine despre ce e vorba și poate alege bazîndu-se pe părerile sale.

Dar dacă ai spune: „Sînt foarte multe căi prin care putem acționa. Există 25 de opțiuni diferite și, dacă nu le cunoști foarte bine, nu vei ști care îți este cea mai potrivită. Din fericire, eu le cunosc foarte bine și am ajutat și alți oameni care se aflau în poziția ta...", oponentul ar trebui să fie mai maleabil. Cu cît zăpăcesc mai tare pe cineva, cu atît sînt mai sigur că va veni la mine pentru îndrumare, dar asta cu o singură condiție: să-l determin să aibă încredere în mine. O minte confuză poate fi ușor manipulată, însă doar dacă are încredere în persoana care o manipulează.

Mai ții minte că în 1984 tribunalele au desființat industria telefoniei interurbane? AT&T a făcut niște reclame cu un actor celebru, care spunea: „În curînd, situația va fi atît de confuză, încît oamenii nu vor mai ști cum să dea un telefon interurban. Din fericire, vechea AT&T, compania în care ai avut încredere atîția ani, va fi aici să te ajute". Bineînțeles că Sprint și MCI au reclamat că nu este corect, iar AT&T a fost nevoită să scoată reclama de pe post. A fost o încercare ostentativă de a-i controla pe oameni făcînd situația mai confuză decît era.

După cum vezi, confuzia este foarte puternică. Cea mai bună apărare împotriva ei este să ai încredere în ceea ce știi și să nu lași

pe nimeni să te zăpăcească atît de tare, încît să cedezi în fața ideilor sale. Cînd începe să facă tot felul de paranteze, îi poți spune simplu: „Și ce legătură are asta cu alegerea mea? În loc să încurcăm situația, hai să ne limităm la aspectele importante, corect?".

Puterea competiției

Mai poți cîștiga influență în negociere și dacă lași impresia că ai multe opțiuni și nu este necesar să iei o decizie în acel moment. Dacă subliniezi faptul că mai ai și alți clienți pentru produsul sau serviciul tău, există șanse ca un cumpărător să ridice oferta, mai ales dacă spui că nu e neapărată nevoie să vinzi și cu siguranță nu la un preț mai mic decît cel cerut. De exemplu, ai putea să spui unui potențial cumpărător: „Mi-aș dori să-ți pot lăsa mai mult timp de gîndire, dar trebuie să știu acum, pentru că mai am alte două oferte și nu ar fi corect să-i las pe ceilalți cumpărători să aștepte".

Cînd cumperi, e bine ca vînzătorul să știe că ai și alte oferte la prețuri mult mai mici. Dacă răspunzi unui anunț pentru o barcă sau o mașină, ai putea spune: „Trebuie să mai văd încă două în seara asta, la 7 și la 8. Ei nu cer atît de mult, dar m-am hotărît să țin cont și de oferta dumneavoastră. Pot trece pe la 6?".

A doua mare achiziție din istorie

Michael Eisner, directorul executiv al corporației Disney, este conștient de puterea proiectării opțiunilor. Ani întregi a visat să achiziționeze o rețea de televiziune pentru a putea difuza filmele și emisiunile produse de companie. Apoi General Electric a cumpărat NBC, care a căzut astfel de pe listă. ABC Television ar fi fost foarte bună, dar Capital Cities, proprietarul, nu voia să vîndă.
În iunie 1995, Eisner a participat la o conferință de afaceri în Sun Valley, Idaho, unde s-a întîlnit din întîmplare cu Larry Tisch, președintele CBS. Tisch i-a menționat că este pe cale să accepte o ofertă de cumpărare de la Westinghouse Broadcasting. „Nu ți-ar conveni mai mult să faci afaceri cu noi?", l-a întrebat Eisner. În acel moment, soția lui Tisch, Billie, a sărit imediat: „Bineînțeles".

Așa că Eisner și Tisch s-au hotărît să vorbească mai pe larg la sfîrșitul de săptămînă care urma.
După încheierea conversației cu Tisch, Eisner s-a întîlnit cu cel mai mare acționar de la Capital Cities, Warren Buffett. „Speram ca posibilitatea de a cumpăra CBS să-l fi făcut pe Buffett mult mai dispus să ne vîndă Capital Cities." Cînd i-a povestit acestuia despre achiziționarea CBS, Buffett a mușcat momeala. Și-a dat seama că, dacă Disney ar fi cumpărat CBS, nu ar mai fi putut face ofertă și pentru Capital Cities. Puterea competiției își intrase în rol. Buffett l-a prezentat președintelui executiv de la Capital Cities, care se ducea să joace golf cu Bill Gates. Într-o lună, s-a semnat achiziționarea companiei Capital Cities, iar valoarea corporației Disney s-a dublat peste noapte.

În orice negociere, partea cu cele mai multe opțiuni are cea mai mare putere. Cu cît poți transmite mai mult ideea că ai opțiuni, cu atît vei avea mai multă putere ca negociator.

Secțiunea a şaptea

Motivații în negociere

Nu de multe ori se întîmplă ca o persoană, alta decît un negociator profesionist, să se întrebe ce anume îl motivează pe celălalt negociator, datorită faptului că toți avem tendința de a presupune că ceea ce ne motivează pe noi îl motivează automat şi pe celălalt. Aceasta este ceea ce sociologii numesc „sociocentrism": credem că interlocutorul nostru îşi doreşte exact ceea ce ne-am dori şi noi dacă am fi în locul său.

Negociatorii experimentați ştiu bine că ceea ce ne-am dori noi dacă am fi în locul lor poate să nu aibă nimic de-a face cu ceea ce îşi doresc ei de fapt. Cu cît înțeleg mai bine ceea ce-l motivează pe celălalt – ceea ce doreşte el de fapt să realizeze –, cu atît sînt mai mari şansele de a veni în întîmpinarea nevoilor sale fără a reduce din pretențiile noastre. Negociatorii slabi se găsesc adesea în încurcătură pentru că se tem că vor fi vulnerabili la tertipurile părții adverse dacă dezvăluie prea multe despre ei. În loc să încerce să găsească motivația celuilalt şi, în acelaşi

timp, să scoată la suprafață propriile așteptări, negociatorul slab evită de frică o asemenea abordare deschisă.

Peter Pestillo, vicepreşedintele executiv al relațiilor diplomatice pentru Ford Motor Co. şi un negociator sindical de seamă, subliniază faptul că trebuie să evaluezi negocierea şi să stabileşti ce anume este cel mai important pentru tine. „Ce fel de negociere este?", spune el. „Dacă avem de-a face cu un eveniment izolat, atunci ne putem concentra asupra rezultatului imediat. Dacă, în schimb, este vorba despre un parteneriat de durată, atunci victoria reală constă în satisfacerea nevoilor ambelor părți. Ia doar atît cît ai nevoie şi nu încerca să-ți subminezi adversarul." În continuare, vom aborda diversele aspecte urmărite de adversar în negocierea cu noi. Recunoaşterea şi înțelegerea acestor motivații este secretul unei negocieri în care ambele părți au de cîştigat.

62 Motivația competitivității

Motivația competitivității este cel mai des întîlnită la negociatorii începători, iar acesta este şi motivul pentru care ei văd negocierea ca pe o provocare. Dacă presupui că partea adversă nu urmăreşte decît să te învingă cu orice preț, atunci cu siguranță îți va fi teamă să te afli față în față cu un negociator mai bun decît tine sau mai lipsit de scrupule. Acest tip de motivație se întîlneşte la dealerii auto. Reprezentanțele auto îşi atrag clienții oferind „cel mai mic preț din oraş", dar, pe de altă parte, îşi plătesc agenții de vînzări în funcție de extra-opțiunile pe care reuşesc să le adauge la pachetul de bază. Clientul vrea cel mai mic preț chiar dacă reprezentanța pierde bani, iar vînzătorul îşi pierde comisionul. Acesta din urmă are interesul să ridice prețul cît mai mult, doar aşa putînd să obțină bonusul din vînzare.

Negociatorii care au această motivație cred că trebuie să ştie totul despre partea adversă şi să nu dezvăluie nimic despre ei. Cunoaşterea înseamnă putere, dar negociatorii motivați de competitivitate cred că, tocmai de aceea, cu cît ştii mai mult şi dezvălui mai puțin, cu atît mai bine. Cînd adună informații, aceştia ignoră complet tot ceea ce partea adversă le spune, considerînd-o ca fiind o diversiune. Preferă să ia în considerare doar informațiile obținute pe căi lăturalnice, prin abordarea angajaților sau asociaților celeilalte părți.

Din cauza presupunerii că negociatorul părții adverse procedează la fel, el depune un efort deosebit pentru a preveni scurgerile de informații. Această abordare a negocierii se bazează pe presupunerea greşită că, în final, trebuie în mod obligatoriu să existe un învingător şi un învins. Ceea ce pierde acesta din vedere este posibilitatea ca ambele părți să cîştige, ele urmărind scopuri diferite şi nu neapărat

contrare; de aceea, dacă ambele părți și-ar expune deschis interesul, s-ar putea face concesii semnificative pentru partea opusă și insignifiantă pentru el.

63 Motivația soluționării

Motivația soluționării este cea mai bună situație de negociere, cînd ambele părți sînt nerăbdătoare să găsească o soluție și sînt dispuse să discute care e cea mai bună. Aceasta înseamnă că nimeni nu va recurge la amenințări și că ambele părți vor negocia în bună credință pentru ca amîndouă să aibă de cîștigat. Negociatorii mînați de motivația soluționării sînt deschiși la soluții creative, fiind convinși că trebuie să existe o rezolvare mai bună la care nu s-au gîndit încă. E nevoie de o minte deschisă pentru a fi creativ. Să ne uităm la variabilele propuse de vînzători și cumpărători într-o tranzacție simplă, cum este cea a cumpărării unei case. Costul finanțării către cumpărător poate fi ajustat lăsîndu-l să accepte un împrumut de bază. Vînzătorul poate înapoia întreaga finanțare, rămînînd responsabil pentru împrumutul de bază.

Cumpărătorul l-ar putea ajuta pe vînzător, oferindu-i o perioadă de habitație, timp în care acesta să-și găsească o nouă locuință. Vînzătorul ar putea închiria casa de la cumpărător pentru o perioadă de timp. Prețul ar putea include tot mobilierul sau doar o parte din el. Vînzătorii ar putea beneficia de clauza proprietății pe viață, care le-ar permite să stea în casă pînă la sfîrșitul vieții. Aceasta e o idee foarte bună pentru persoanele în vîrstă care au nevoie de bani, dar nu vor neapărat să se mute. Comisionul agentului imobiliar ar putea fi eliminat sau acesta ar putea accepta un comision doar pe hîrtie, și nu în bani gheață. Cumpărătorul s-ar putea muta în casă fără să încheie imediat contractul de vînzare-cumpărare, pentru a-l ajuta pe vînzător cu plătirea impozitelor.

Lucrul cel mai bun în negocierea cu persoane mînate de motivația soluționării este că nimic nu rămîne bătut în cuie. Ele nu sînt constrînse

de politica unei companii sau de tradiție, avînd sentimentul că totul este negociabil, pentru că totul a fost negociat. În afara cazurilor de încălcare a legii sau a propriilor principii, ei vor fi deschiși oricăror sugestii, pentru că nu te văd ca fiind în competiție cu ei.

Aceasta pare a fi soluția perfectă, nu-i așa? Ambele părți cooperează pentru a găsi cea mai bună și reciproc mulțumitoare rezolvare. Totuși există o problemă. Partea adversă ar putea simula motivația soluționării. Și odată ce ai fost deschis și ți-ai expus nedisimulat punctul de vedere, ceea ce ești dispus să faci, cealaltă parte s-ar putea întoarce la motivația competitivității. Așadar, dacă pare prea frumos ca să fie adevărat, fii precaut.

64 Motivația personală

Se pot întîlni și situații în care motivația celuilalt negociator nu este de a cîștiga de dragul cîștigului sau a găsirii celei mai bune soluții. Scopul său este profitul personal sau avansarea. Cazul cel mai la îndemînă este cel al avocatului care urmărește onorariul, și nu cîștigarea procesului. Astfel, ar fi în interesul său să tergiverseze lucrurile. În asemenea situații, cel mai bine ar fi să te gîndești ce poți face pentru a-i satisface această nevoie. Ar fi chiar în interesul tău să-l amenințI că vei trece peste el, luînd legătura direct cu clientul său. Cu siguranță nu va aprecia acest lucru, dar, dacă știe că acesta ar putea accepta un asemenea compromis, l-ai putea forța să-ți accepte soluția.

Un alt exemplu ar putea fi cel al tînărului negociator care vrea să facă impresie bună companiei sale. Ultimul lucru pe care-l dorește este să se întoarcă cu mîinile goale, așa că cea mai bună strategie ar fi să-i reamintești că are un termen-limită și să tergiversezi negocierile. Ai putea ajunge la o înțelegere foarte convenabilă în mașină, în drum spre aeroport, dacă el preferă orice compromis, decît să se întoarcă cu mîinile goale.

Un alt exemplu ar fi negociatorul sindical care vrea să facă o impresie bună în fața membrilor. În acest caz, ar putea fi în interesul ambelor părți să propui o cerere inițială cu mult peste așteptările oponentului. Atunci el se poate întoarce la membri să le spună: „Nu am reușit să obțin tot ce ați vrut, dar priviți numai care a fost poziția lor inițială. Am reușit să le cobor mult pretențiile pentru voi". Dacă ai fi făcut o cerere inițială mai modestă, i-ar fi fost mult mai greu să o vîndă membrilor de sindicat, care ar fi simțit că acesta nu a luptat destul de mult pentru ei.

65 Motivația organizațională

Există situații în care celălalt negociator pare a fi mînat de o motivație a soluționării. Deși își dorește foarte mult să găsească cea mai bună soluție, problema e că trebuie să fie una cu care să poată apărea în fața organizației. Această situație apare adesea în Congres, cînd senatorul sau congresmenul e dispus la o soluție de compromis, dar știe că va fi pus la zid de către alegătorii din statul sau districtul său. În cazul voturilor secrete, aceasta se întîmplă foarte des.

Indiferent de culoarea politică, cei care se bucură de sprijinul alegătorilor se vor conforma repede. În schimb, cei cu probleme în acest sens vor dori să sprijine partidul, dar vor fi reticenți față de compromisuri. Conducerea partidului va vedea de cîte voturi are nevoie pentru a cîștiga, chiar și la limită. Apoi le va permite să voteze împotrivă acelor membri care ar avea de pierdut sprijinul populației votînd pentru. Cei care ar avea cel mai puțin de suferit vor fi îndemnați, asemenea mieilor duși la tăiere, să voteze pentru.

Îmi vine foarte greu să cred că un senator inteligent s-ar opune interzicerii folosirii armelor de foc pe străzile noastre, dar mulți dintre ei au fost forțați de către alegătorii lor mai radicali să se opună legii controlului armelor.

Cînd negociezi cu o persoană care trebuie să facă pe plac unei organizații, ea ar putea fi reticentă în privința expunerii poziției sale, pentru că ar părea un complot. Trebuie să te gîndești: „Cine i-ar face zile fripte pe acest subiect: acționarii, departamentul legislativ sau poate reglementările guvernamentale pe care ar fi nevoită să le încalce pentru a implementa cea mai bună soluție?". Dacă îi

înțelegi problema, ai putea face în așa fel încît soluția să pară cît mai acceptabilă pentru organizația sa. De exemplu, ai putea adopta o poziție mult mai radicală în public decît la masa negocierilor. În felul acesta, compromisul la care s-a ajuns dă impresia unor mai mari concesii din partea ta.

O companie m-a angajat odată să-i ajut atunci cînd sindicatul muncitorilor de la linia de asamblare a intrat în grevă. Negociatorii sindicali considerau că soluția la care au ajuns era rezonabilă, dar nu a fost acceptată de membri, care nu erau dispuși la nici un compromis. Am dezvoltat o strategie prin care ziarul local i-a luat un interviu președintelui companiei. În timpul interviului, el și-a exprimat sincere regrete că se afla prins într-o situație dificilă.

Membrii nu acceptau soluția sindicatului, iar președintele nu putea propune nimic mai bun consiliului de directori și acționarilor. Părea că greva îl va forța în curînd să mute producția la fabrica din Mexico. În ziua următoare, soțiile muncitorilor puteau citi în ziar titlul de pe prima pagină: „Fabrică pe cale să se închidă – locurile de muncă se mută în sud".

În aceeași zi, pe la prînz, soțiile au pus atîta presiune pe muncitori, încît aceștia au fost nevoiți să accepte înțelegerea pe care inițial au refuzat-o. Dacă ai de-a face cu cineva care trebuie să prezinte soluția negocierii în fața unei organizații, ar trebui întotdeauna să găsești modalități de a-i ușura acest lucru.

66 Motivația atitudinii

Acest tip de negociator crede că, dacă ambele părți au încredere și se plac una pe cealaltă, își pot rezolva problemele. Negociatorul motivat de atitudine nu și-ar rezolva niciodată o problemă prin telefon sau printr-un intermediar. El vrea să se afle față în față cu cealaltă persoană, pentru a vedea cu cine are de-a face, crezînd că: „Dacă ne cunoaștem îndeajuns de bine, putem găsi o soluție".

Jimmy Carter este un astfel de negociator. El a inițiat contactul cu nord-coreenii atunci cînd aceștia refuzau să renunțe la programul lor de arme nucleare. El a fost cel care s-a întîlnit cu generalul haitian Cedras atunci cînd războiul era iminent și i-a cerut președintelui Clinton cîteva minute în plus pentru a ajunge la o înțelegere. După ce s-a ajuns, în sfîrșit, la un acord, l-a invitat apoi pe dictator la biserica sa din Plains, Georgia, pentru a preda la școala de duminică. Problema cu acest tip de negociere este că poate duce cu ușurință la renunțare din partea celeilalte părți.

Negociatorul motivat de atitudine este atît de nerăbdător să găsească partea bună din celălalt, încît poate fi înșelat cu ușurință. Un bun exemplu în acest sens ar fi atunci cînd prim-ministrul Angliei, Neville Chamberlain, a făcut un efort de ultimul minut pentru a evita războiul cu Adolf Hitler. El s-a întors în Anglia afirmînd că a evitat războiul cedînd doar o parte din Cehoslovacia. Adolf Hitler și-a dat imediat seama că a făcut o greșeală prostească și nu a durat mult pînă cînd și celelalte țări au realizat acest lucru.

E nevoie ca ambii negociatori să se cunoască și să se placă, pentru că e greu să găsească o soluție de cîștig reciproc dacă nu au încredere unul în celălalt. Cu toate acestea, negociatorii experimentați

știu că trebuie să se ajungă la o soluție în favoarea ambelor părți. În acest fel, va fi în beneficiul amîndurora să sprijine înțelegerea la care s-a ajuns și să aibă grijă ca aceasta să fie respectată.

67 Negocierea de tip cîştig-cîştig

Să vorbim, în final, despre negocierea de tip cîştig-cîştig. În loc să încerci să-ţi domini oponentul şi să-l convingi să accepte lucruri cu care în mod normal nu ar fi de acord, eu cred că e mai bine să discutaţi problema şi să găsiţi o soluţie din care să ieşiţi amîndoi în avantaj. Reacţia ta ar putea fi aceasta: „Roger, este evident că nu ştii prea multe despre domeniul meu. Oamenii cu care lucrez nu obişnuiesc să ia prizonieri. În domeniul meu nu există soluţii de tip cîştig-cîştig. Atunci cînd vînd, este firesc să fac tot posibilul pentru a obţine preţul cel mai mare, iar cumpărătorul este firesc să facă tot posibilul pentru a obţine cel mai mic preţ. În cazul în care eu cumpăr, se aplică acelaşi principiu. Cum crezi că putem cîştiga amîndoi?".

Să analizăm problema cea mai importantă care apare aici. Ce înţelegem prin „cîştig-cîştig"? Chiar înseamnă că ambele tabere cîştigă? Sau înseamnă că ambele părţi pierd în mod egal, pentru a se ajunge la un compromis? Cum ar fi dacă fiecare parte ar crede că a cîştigat, iar oponentul a pierdut? Ar fi o soluţie de tip cîştig-cîştig? Înainte să anulezi această opţiune, mai gîndeşte-te puţin. Cum ar fi dacă ai vinde ceva şi ai pleca spunîndu-ţi: „Am cîştigat. Aş fi coborît preţul şi mai mult, dacă oponentul ar fi fost un negociator mai bun"?

Oricum ar fi, cealaltă parte crede că a cîştigat şi ar fi plătit mai mult dacă ai fi fost un negociator mai bun. Deci amîndoi credeţi că aţi cîştigat, iar oponentul a pierdut. Este aceasta o situaţie de tip cîştig-cîştig? Da, eu cred că este, atît timp cît este un sentiment permanent şi atît timp cît nici unul dintre voi nu se trezeşte a doua zi dimineaţă gîndindu-se: „La naiba, acum mi-am dat seama ce mi-a făcut. Stai să vezi ce-i fac cînd mă văd cu el".

De aceea insist să creezi oponentului sentimentul că a cîştigat. Poţi realiza acest lucru astfel:

1. Să nu accepţi prima ofertă.
2. Să ceri mai mult decît crezi că poţi obţine.
3. Să te arăţi reticent faţă de propunerea oponentului.
4. Să eviţi confruntările.
5. Să joci rolul cumpărătorului ezitant sau al vînzătorului ezitant.
6. Să utilizezi gambitul „ai putea mai mult decît atît".
7. Să utilizezi gambiturile autoritatea superioară şi omul bun/omul rău.
8. Nu te oferi niciodată să împarţi diferenţa.
9. Să depăşeşti impasurile.
10. Întotdeauna să ceri ceva la schimb pentru un serviciu.
11. Să-ţi eşalonezi concesiile.
12. Să-ţi pregăteşti oponentul pentru un acord facil.

Prima regulă în negocierea de tip cîştig-cîştig

Primul lucru care trebuie învăţat este să nu canalizezi negocierea spre un singur aspect. Dacă, de exemplu, cădeţi de acord asupra tuturor problemelor, iar singurul lucru care a mai rămas de negociat este preţul, cineva trebuie să piardă sau să cîştige. Atît timp cît pui în discuţie mai mult de un aspect, te poţi folosi întotdeauna de schimburi, pentru ca cealaltă persoană să nu facă cu greu concesii asupra preţului deoarece tu poţi să-i oferi ceva în schimb.

Cîteodată, cumpărătorii încearcă să trateze produsul ca pe o materie primă, zicînd: „Noi cumpărăm acest produs en gros. Atît timp cît se conformează specificaţiilor noastre, nu ne interesează cine îl produce sau de unde vine". Ei încearcă să trateze situaţia ca pe o negociere a unui singur aspect, pentru a te convinge că singura cale de a face o concesie acceptabilă este să reduci preţul. Cînd se întîmplă aşa ceva, trebuie să faci tot ce-ţi stă în putinţă pentru a aborda şi alte aspecte, precum livrarea, termenele, ambalarea sau garanţiile, pentru a le putea utiliza ca monedă de schimb şi pentru a anula negocierea unei singure probleme.

Pe cînd eram la un seminar, un agent imobiliar a venit la mine bucuros, pentru că era la un pas de a încheia negocierea unui contract pentru un mare centru comercial. „Lucrăm la asta de mai bine de un an", mi-a spus el. „Şi aproape am terminat. De fapt, am rezolvat totul, mai puţin preţul, de care ne despart numai 72 000 de dolari." Am ezitat, pentru că ştiam că redusese negocierea la un singur aspect, situaţie în care trebuia să existe un cîştigător şi un învins. Indiferent cît de aproape ar fi fost, probabil că acum urma partea cea mai grea. În cazul negocierii unui singur aspect, trebuie să adaugi şi alte elemente, pentru a le negocia mai tîrziu şi a lăsa impresia că faci concesii.

Spion pentru spion

În august 1985, agenţii federali l-au arestat pe Ghenadie Zaharov, un fizician care era membru al delegaţiei sovietice la Naţiunile Unite. FBI îl prinsese cu mîţa-n sac (scuzaţi expresia) în timp ce cumpăra nişte documente secrete într-o staţie de metrou din New York. O săptămînă mai tîrziu, KGB l-a arestat pe Nicholas Daniloff, corespondentul la Moscova pentru *U.S. News and World Report*. Cu nouă luni în urmă, tocmai pentru această oportunitate, îi înscenaseră lui Daniloff o întîlnire cu un agent KGB îmbrăcat în preot, care i-a cerut să trimită o scrisoare ambasadei SUA.

Acum ruşii cereau eliberarea lui Zaharov în schimbul eliberării lui Daniloff, pe care îl catalogaseră drept spion. Deranjat de aroganţa acestei manevre, Reagan a refuzat, iar incidentul ameninţa summit-ul privind controlul înarmării ce urma să aibă loc. Toată lumea era conştientă că soarta lui Zaharov şi a lui Daniloff era mai puţin importantă decît cea a păcii mondiale, dar acum amîndouă părţile îşi susţineau poziţia, uitînd parcă de interesele comune. Devenise negocierea unui singur aspect: vom face schimb între Zaharov şi Daniloff sau nu? Preşedintele Reagan a fost de neînduplecat, pentru că nu voia să fie luat de fraier de către KGB.

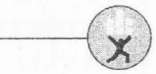
Armand Hammer, preşedintele de la Occidental Petroleum, a venit cu soluţia, deoarece mai făcuse afaceri în Rusia după revoluţie. El ştia că singurul mod de a ieşi din această situaţie

era să introducă o altă problemă la masa negocierii, pentru ca ruşii să poată oferi un schimb mult mai acceptabil. El le-a propus ruşilor să accepte şi eliberarea disidentului Iuri Orlov şi a soţiei sale, Irina Valitova. Acest lucru a scos situaţia din impas, pentru că Reagan, care era hotărît să nu dea la schimb un spion rus pentru un jurnalist american, putea considera acest nou schimb mult mai acceptabil, deoarece nu era în contradicţie cu poziţia lui anterioară.

Dacă se întîmplă să ajungi în impas într-o negociere pe un singur aspect, trebuie să introduci şi alte probleme în ecuaţie. Din fericire, de obicei, sînt mai multe elemente importante în cadrul negocierii decît numai cel principal. Arta negocierii de tip cîştig-cîştig constă în abilitatea de a adăuga în context aceste elemente, la fel cum adaugi piesele unui puzzle, pentru ca ambele părţi să cîştige.

Regula numărul unu este să nu canalizezi negocierea spre un singur aspect. Deşi găsim soluţii la situaţiile de impas prin ajungerea la un numitor comun în ceea ce priveşte problemele minore, pentru a continua negocierea fără întreruperi, aşa cum ai învăţat în capitolul 10, nu trebuie niciodată să o canalizezi spre un singur aspect.

A doua regulă în negocierea de tip cîştig-cîştig



Nu toţi oamenii vor acelaşi lucru. Cu toţii avem tendinţa nechibzuită de a presupune că ceilalţi vor ceea ce vrem şi noi şi, din această cauză, credem că ceea ce este important pentru noi este important şi pentru ei. Dar nu este adevărat.

Cea mai mare capcană în care cad negociatorii fără experienţă este să creadă că preţul reprezintă problema cea mai mare a negocierii. Multe alte probleme sînt importante pentru oponent. Trebuie să-l convingi de calitatea produsului sau a serviciilor tale. Trebuie să ştie că vei face livrările la timp. Trebuie să ştie că îi vei gestiona contul în mod adecvat. Cît de flexibile îţi sînt termenele de plată? Are compania ta puterea financiară necesară pentru a fi partenerul lor? Ai la dispoziţie o mînă de lucru bine pregătită şi motivată pe care să te poţi baza?

Toate acestea intră în discuție alături de mulți alți factori. Prețul devine într-adevăr un factor de decizie doar după ce oponentul este satisfăcut că poți îndeplini toate aceste criterii. Așadar, al doilea factor important în negocierile de tip cîștig-cîștig este să nu presupui că ei vor același lucru ca și tine. În acest caz, vei presupune în continuare că tot ceea ce faci în cadrul negocierii pentru ca ei să obțină ce și-au propus îi ajută pe ei și te dezavantajează pe tine.

Negocierea de tip cîștig-cîștig intră în discuție doar atunci cînd ai înțeles că nu toți oamenii vor același lucru în cadrul negocierii. Arta negocierii nu înseamnă numai să obții ceea ce vrei, dar și să ai grijă ca oponentul să obțină ceea ce vrea. În timpul unei negocieri nu trebuie să te gîndești: „Ce pot să obțin de la ei?", ci: „Ce pot să le ofer fără să fiu dezavantajat?". Pentru că, atunci cînd îi dai oponentului ceea ce vrea, vei obține și tu ceea ce vrei.

A treia regulă în negocierea de tip cîștig-cîștig

Nu fi prea lacom. Nu încerca să iei și ultimul bănuț de pe masă. Tu s-ar putea să te simți triumfător, dar cu ce te ajută acest lucru, dacă oponentul crede că l-ai spulberat? Acel ultim bănuț de pe masă ar putea să te coste scump. O persoană care a participat la seminarul meu din Tucson mi-a spus că a reușit să cumpere compania pe care acum o deține pentru că celălalt cumpărător potențial a făcut această greșeală. Acel cumpărător negociase la sînge și l-a adus pe vînzător în pragul disperării. Într-o încercare finală de a mai „ciuguli" ceva, cumpărătorul a spus: „Sper că ai să pui cauciucuri noi la camionetă înainte să încheiem actele, nu-i așa?". Asta a fost picătura care a umplut paharul. Proprietarul s-a enervat atît de tare, încît a refuzat să-i mai vîndă compania și, în schimb, a vîndut-o persoanei de la seminarul meu. Așadar, nu încercați să luați totul; dimpotrivă, lăsați ceva pe masă, pentru ca și cealaltă persoană să creadă că a cîștigat.

A patra regulă în negocierea de tip cîștig-cîștig

Oferă ceva înapoi după ce s-a încheiat negocierea. Nu vreau să înțelegi prin asta un discount mai mare decît s-a negociat, ci mai mult decît ai promis. Fă-i un serviciu în plus. Ai grijă de ei puțin mai mult decît este necesar. Atunci îți vei da seama că acel lucru în plus pentru care nu au fost nevoiți să negocieze înseamnă mai mult decît tot ceea ce au negociat.

Să recapitulăm ce te-am învățat despre negocierea de tip cîștig-cîștig. Oamenii au tipuri diferite de personalitate și de aceea ei negociază diferit. Trebuie să-ți înțelegi tipul de personalitate și, dacă e diferită de cea a oponentului, să-ți adaptezi stilul de negociere la al lui. În negociere, stilurile diferite înseamnă că diferiți oameni au țeluri, relații, stiluri, greșeli și metode diferite de a-și atinge scopul.

Cîștigul este doar o percepție, iar dacă încerci constant să induci oponentului percepția că el cîștigă, îl poți convinge că a cîștigat fără să fii nevoit să faci vreo concesie. Nu canaliza negocierea spre un singur aspect. Nu presupune că, ajutîndu-l pe oponent să obțină ceea ce vrea, îți subminezi poziția. Nu vreți amîndoi același lucru. Negociatorii slabi îl forțează pe oponent să renunțe la pozițiile pe care le-a cîștigat. Negociatorii talentați știu că, dacă pozițiile lor sînt complet diferite, interesele pot fi comune, astfel încît încearcă să neutralizeze pozițiile și să se concentreze mai mult asupra intereselor comune. Nu fi lacom. Nu încerca să iei și ultimul bănuț. Pune ceva înapoi pe masă. Oferă mai mult decît v-ați înțeles.

Postscriptum

Acum eşti pregătit să fii un negociator experimentat. Abilităţile pe care ţi le-ai însuşit îţi vor conferi puterea de a controla orice situaţie de afaceri, astfel încît să obţii cea mai bună tranzacţie pentru tine şi compania ta. Dar mai important este că ele îţi vor da puterea de a gestiona orice conflict din viaţa ta. De acum înainte nu ar trebui să mai pierzi controlul vreunei situaţii din cauza mîniei sau a frustrării.

De acum înainte îţi vei putea controla viaţa. De acum înainte poate vei părea supărat sau nervos, dar aceasta va fi doar o tehnică de negociere – nu vei pierde niciodată controlul. Chiar şi în situaţiile simple, cum ar fi să-ţi convingi fiul să-şi aranjeze hainele sau fiica să se culce la timp, nu vei mai pierde controlul.

De acum înainte vei înţelege că un conflict apare din cauză că unul sau mai mulţi participanţi nu înţeleg negocierea profesionistă. Fie că e vorba despre doi soţi care se ceartă, un şef care concediază un angajat, un muncitor care face grevă, o crimă sau un incident internaţional, negociatorii experimentaţi ştiu că toate acestea s-au întîmplat pentru că participanţii nu au ştiut cum să obţină ce vor fără a recurge la conflict. Abia aştept ziua cînd nu vor mai exista conflicte, datorită unor bune cunoştinţe de negociere. Te invit să-mi împărtăşeşti viziunea, angajîndu-te să îndepărtezi conflictul din viaţa ta şi a celor din jurul tău prin practicarea acestor tehnici de negociere. Apoi, exemplul pe care îl vei impune ne va conduce spre un viitor luminos fără violenţă, crime şi război.